

La revue *Organisations & territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Comité de direction et d'orientation

Brahim Meddeb, Directeur
Marc-Urbain Proulx
Stéphane Aubin
Imen Latrous, chronique du livre
Lise Plourde, interview
Cathy Tremblay, édition et abonnement

Graphisme

Sarah Paradis

Impression

ICLT l'imprimerie

Comité de lecture et de rédaction

Maurice Beaudin, *Université de Moncton*
Jean-Pierre Collin, *INRS-Urbanisation*
Jean Desrochers, *Université de Sherbrooke*
Louis Dussault, *Université du Québec à Chicoutimi*
Louis Jacques Filion, *École HEC Montréal*
Anne Gilbert, *Université d'Ottawa*
Louis Guay, *Université Laval*
Pierre Hamel, *Université de Montréal*
Bruno Jean, *Université du Québec à Rimouski*
Steve Jacob, *Université Laval*
Juan-Luis Klein, *Université du Québec à Montréal*
Stéphane Le Queux, *James Cook University (Australie)*
Daniel Maltais, *ÉNAP - Québec*
Marguerite Mendell, *Université Concordia*
Ruphin Ndjambou, *INSG, Gabon*
Bernard Pecqueur, *Université de Grenoble*
Paul Prévost, *Université de Sherbrooke*
Nathaly Riverain, *Fondation de l'entrepreneurship*
Nicole St-Martin, *Université de Sherbrooke*
Marielle Tremblay, *Université du Québec à Chicoutimi*
Hubert Wallot, *TELUQ*

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



ÉDITORIAL

Brahim Meddeb

3

Les cas de succès en transport urbain durable : une liste exhaustive des types de facteur

Jean Mercier et Mario Carrier

5

L'entrepreneuriat collectif au service des communautés dévitalisées de la Mauricie : un modèle inspirant

Paul Prévost et René Bougie

15

ISO 26000 : la nouvelle *lingua franca* de la responsabilité sociétale?

Jeanne Simard, Marc-André Morency, Marilyne Simard et Manon Paré

25

Les quatre « T » du marketing mix territorial : Quelles perceptions pour les sites de Lyon (France), Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal)

Ibrahima Diallo

35

Développement territorial intégré et leadership locaux

René Lachapelle et Denis Bourque

51

L'urbanisme durable au Québec : Plaidoyer en faveur d'un cadre législatif incitatif

Martin Simard

61

Éléments préliminaires pour construire des modèles alternatifs de croissance économique pour les pays émergents

Mauricio Nieto Potes

71

Livre blanc : Une approche moderne à la réalité d'aujourd'hui

Michel Paradis

87

CHRONIQUE DU LIVRE

91

**Li
bre**
de voir plus loin

Doctorat

en management de projets

- Programme novateur et unique dans la francophonie
- Possibilité de bourse de prestige de 25 000 \$ offerte par le CQRDA
- Bourses du fonds de soutien du doctorat en management de projets

Université du Québec à Chicoutimi

418 545-5011, poste 5282

uqac.ca/dmp

uqac.ca



UQAC



Éditorial

Ce dernier numéro du volume 22 numéro 3 de la revue *Organisations et territoires* propose une série d'articles traitant de thèmes diversifiés.

Dans le premier article, Jean Mercier et Mario Carrier présentent un modèle exhaustif sur les déterminants du succès des villes en matière de transport durable. En étudiant et en faisant l'inventaire des contraintes et des facteurs de succès pour toutes les villes du monde, les auteurs sont de l'avis que le transport urbain peut être un facteur favorable à la diminution des gaz à effet de serre.

Dans le deuxième article, Paul Prévost et René Bougie examinent l'expérience de l'entrepreneuriat collectif au service des communautés dévitalisées. L'analyse de cette expérience met en relief l'importance de doter les municipalités dévitalisées d'un agent responsable du développement de l'entrepreneuriat collectif. En effet, les auteurs mentionnent que de telles initiatives sont à l'origine de création d'emplois, d'amélioration des capacités d'intervention et de réseautage des municipalités.

Le troisième article traite la thématique de la responsabilité sociale en examinant le processus de consultation à la base de l'élaboration et de l'adoption de la norme ISO 26000. Selon les auteurs, cette norme ne constitue pas une norme obligatoire de management. Il s'agit plutôt d'un guide de référence pouvant être utilisé pour la gouvernance des organisations, la gestion du risque, la gestion des parties prenantes et des projets.

Le quatrième article proposé par Ibrahima Diallo présente les résultats d'une recherche empirique ayant porté sur les quatre T du marketing territorial. En effet, l'auteur a analysé les politiques de promotions territoriales de Saguenay, Mbour au Sénégal et de Lyon en France. Bien que la préoccupation soit la même pour les trois sites étudiés en matière de promotion, les recettes et stratégies déclinées sont différentes et adaptées à chaque contexte.

René Lachapelle et Denis Bourque présentent dans le cinquième article, les résultats d'une recherche inductive ayant porté sur le développement territorial intégré en lien avec l'action collective qui se manifeste à travers les *leaderships* locaux. Les auteurs examinent aussi les indicateurs permettant de mieux cerner le développement territorial intégré et complètent leur étude par l'analyse des initiatives communautaires et des *leaderships* assumés par les divers acteurs impliqués. Ils concluent que le succès dépend du soutien des agents de développement et plus particulièrement des professionnels ayant des profils appropriés.

Le sixième article proposé par Martin Simard présente une réflexion sur la nature de l'urbanisme durable au Québec. En examinant la loi sur l'aménagement et l'urbanisme et le projet de loi sur l'aménagement durable du territoire, l'auteur propose quelques pistes pour bonifier le projet de loi. Les pistes envisagées convergent vers des collectivités locales favorables ou recomposition des biens sociaux plus dynamiques.

Le septième article propose une modélisation alternative de croissance économique pour les pays émergents. Sur ce point, l'auteur Mauricio Nieto Potes met en relief l'importance du développement humain dans la croissance économique. En examinant les limites de l'approche néoclassique sur la productivité et la croissance économique, l'auteur se base sur les travaux de North et sur les approches institutionnalistes et post-keynésiennes, et grâce à une analyse économique, l'auteur croit que la compétitivité de l'économie, le niveau de vie de la population et la nature de fonctionnement des institutions sont des variables explicatives significatives de la croissance économique.

Le huitième article propose une réflexion sur le document de consultation du Livre blanc traitant des possibilités de réforme de fiscalité municipale. L'auteur, Michel Paradis, souligne l'importance de remettre en question la situation actuelle des moyens accordés aux villes québécoises d'ac-

croître leur autonomie en matière de sources de financement et d'envisager leur diversification.

Enfin, la Chronique du livre présente quatre recensions. Premièrement, une recension d'Éric Jean sur le livre de Tresanini, « Évaluer les compétences, du recrutement à la gestion de carrières ». Deuxièmement, André Joyal, nous parle du volume : « Proximités territoriales » de André Torre et Jean-Eudes Beuret, publié chez Economica – Anthropos en 2012. Aussi, nous avons droit à un compte rendu de Jeanne Simard sur le livre : « Repenser la responsabilité social de l'entreprise » de Corinne Gendron et Bernard Girard et finalement, Thierno Diallo nous parle du livre : « Organisations et sociétés paysannes. Une lecture par la réciprocité » d'Éric Sabourin, publié aux Éditions Quae en 2012.■

Brahim Meddeb, Ph. D.
Le Directeur

Les cas de succès en transport urbain durable : une liste exhaustive des types de facteurs

Jean Mercier et Mario Carrier
Université Laval

INTRODUCTION

Même si l'augmentation de la production de GES en transport urbain augmente au niveau de la planète dans son ensemble, nous avons plusieurs exemples de villes ou de régions métropolitaines qui semblent, mieux que d'autres, contrôler cette augmentation.

Deux éléments se conjuguent pour faire du transport urbain durable un objectif incontournable des politiques publiques urbaines d'aujourd'hui. D'abord, de plus en plus des habitants de la planète vivent dans des villes, et on serait déjà arrivé à environ la moitié d'urbains par rapport à la population mondiale totale. Le deuxième élément a trait à la production de gaz à effet de serre (GES), puisque c'est dans le domaine du transport que le contrôle de leur augmentation est le plus difficile, si on le compare aux deux autres grands secteurs, soit la production d'énergie et les processus industriels. Donc, ce qui va se passer dans les villes, du point de vue du transport, va être un élément crucial des objectifs de contrôle des GES et de leur éventuelle réduction.

Même si l'augmentation de la production de GES en transport urbain augmente au niveau de la planète dans son ensemble, nous avons plusieurs exemples de villes ou de régions métropolitaines qui semblent, mieux que d'autres, contrôler cette augmentation. Nous avons un moyen fiable pour mesurer le succès des villes à cet égard, soit les données qui nous viennent des statistiques de ce que nous appelons les « parts modales ». Les parts modales nous informent sur les différents moyens de transport qui sont utilisés dans un territoire urbain pour assurer la mobilité de ses

habitants. Par exemple, une ville qui connaît du succès en transport urbain durable utilisera moins l'automobile, reconnue comme le moyen de transport le moins durable, et utilisera davantage des moyens de transport reconnus comme durables, comme le transport en commun, le vélo ou la marche. Une ville qui est reconnue comme ayant du succès en matière de transport urbain durable, Singapour, montre une part modale en transport en commun d'environ 50 %, alors qu'une ville ayant peu de succès en la matière, comme Phoenix en Arizona, n'en a que 5 %. Nous sommes privilégiés, dans le domaine du transport urbain, d'avoir ces statistiques assez objectives aux fins de comparaisons (même si des écarts peuvent exister pour ce qui est de la mesure des parts modales, comme la délimitation du territoire étudié, qui peut varier d'une ville à l'autre).

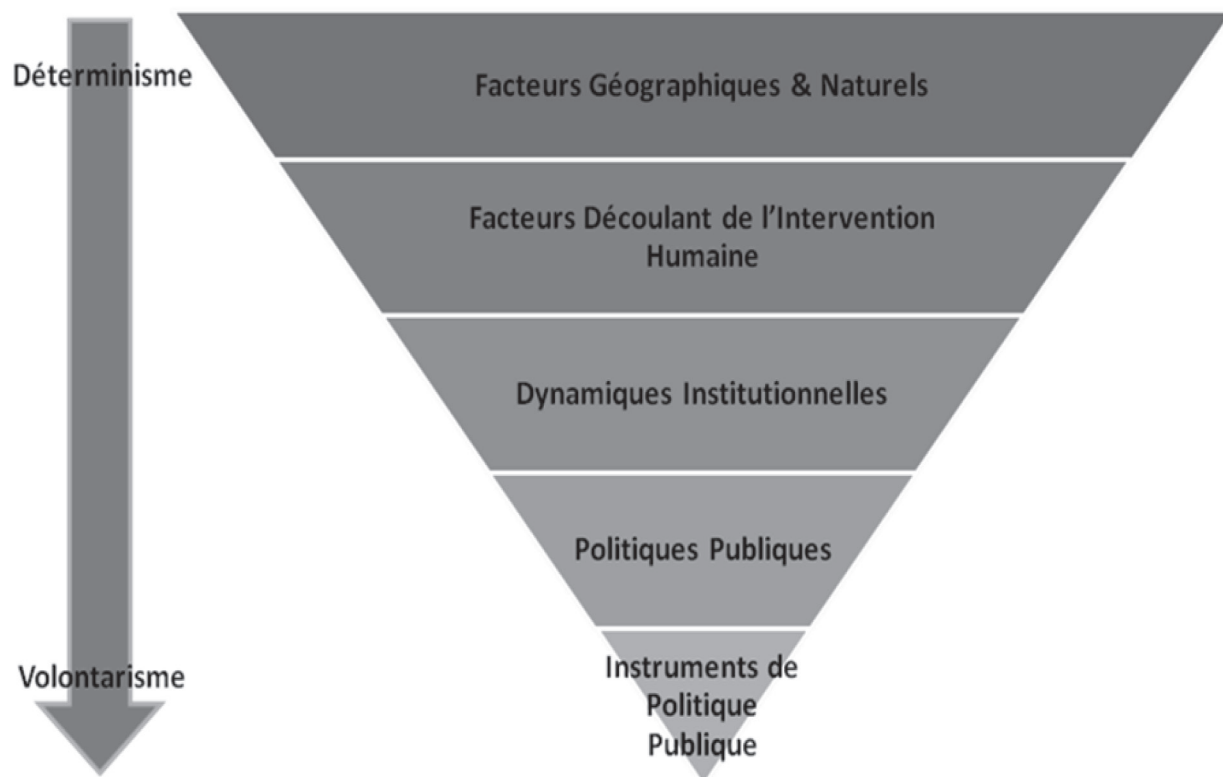
À travers des études accumulées au cours des dernières années, notre groupe de recherche sur les instruments de politiques publiques pour un transport urbain durable, financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, a développé un modèle qui se veut exhaustif sur les éléments qui expliquent le succès des villes en matière de transport urbain durable. En effet, même si notre intérêt initial portait sur les instruments de politiques publiques (comme la réglementation, les incitations économiques ou la planification du territoire, par exemple) pour expliquer le succès de certaines villes en matière de transport urbain durable, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait une série d'autres facteurs qui expliquaient, aussi, le succès des villes en la matière. Le présent article vise à faire l'inventaire exhaustif de ces types de facteurs. Nous avons donc divisé ces facteurs en cinq

catégories (ou types) de facteurs, qui sont les suivants : 1) les contraintes naturelles; 2) les contraintes créées par l'intervention humaine; 3) les dynamiques institutionnelles; 4) Le choix des politiques publiques; 5) le choix des instruments de politiques publiques. La Figure 1 illustre le continuum qui structure cette liste de facteurs, soit un continuum qui part d'éléments qui sont relativement peu modifiables, relevant alors d'un déterminisme, et qui vont vers des éléments qui sont davantage malléables, c'est-à-dire qui peuvent être soumis à un volontarisme. Ainsi, il est pratiquement impossible d'agir sur les contraintes naturelles d'une ville, comme son insularité par exemple, alors qu'il apparaît plus facile d'agir au niveau des instruments d'intervention, comme la réglementation ou les

interventions économiques pour encourager ou décourager tel ou tel comportement en transport (interdire l'entrée de l'automobile dans certains secteurs de la ville ou, encore, en accroître le coût, par exemple).

Nous présentons donc maintenant ces cinq catégories de facteurs, en commençant donc par les moins malléables. Nous prétendons que tous les types de facteurs sont couverts, même si certains des sous-ensembles de nos catégories peuvent être absents dans le présent texte. Autrement dit, nous pensons qu'il ne manque aucun type de facteur important dans notre liste pour expliquer le succès (ou l'insuccès) des villes en transport urbain durable.

Figure 1 – Pyramide des contraintes et opportunités



1. LES CONTRAINTES NATURELLES

Nous entendons par « contraintes naturelles » les éléments de la géographie physique d'une ville ou d'un ensemble métropolitain, comme le fait qu'il s'agit d'une île, par exemple, sa topologie (le terrain est-il plat ou accidenté, par exemple), son climat (la présence de neige et de froid en hiver) ou encore la proximité de montagnes ou d'autres limites à son expansion territoriale. Certaines de ces contraintes peuvent nuire au transport durable, comme le fait de devoir attendre un autobus en hiver par grand froid. Mais dans d'autres cas, les contraintes ont pu encourager un transport durable, comme le fait qu'une limite physique empêche l'étalement de la ville loin de son centre, qu'il y ait des montagnes toutes proches ou qu'il s'agisse d'une île. Dans le cas de Singapour, il est certain qu'une part appréciable de son succès vient du fait que cet État-île a une étendue limitée, qui empêche de voir la ville comme capable d'une extension géographique illimitée, limitée par la mer de tous les côtés. New York, du moins dans sa partie centrale, et aussi Hong Kong, sont dans une situation comparable. Parfois, on peut surmonter les barrières naturelles : à Montréal, on a contribué à l'étalement urbain par la construction d'infrastructures qui annulent la barrière naturelle qui viendrait de la présence de rivières et de

fleuves. À Toronto, il y a bien une barrière qui vient du lac Ontario au sud de la ville, mais le terrain assez plat au nord favorise l'étalement. Le terrain accidenté de Lausanne l'empêche d'avoir autant de succès en transport actif (marche, vélo) que Genève ou Zurich. Les défis que représente un terrain accidenté jouent aussi contre le transport actif dans plusieurs villes d'Amérique latine, facteurs qui se conjuguent parfois à des facteurs sociologiques reliés à la sécurité et à la possibilité de violence.

En résumé, les contraintes naturelles jouent parfois contre le développement du transport urbain durable, mais elles peuvent tout aussi bien jouer en sa faveur, en particulier par les limites qu'elles posent quant à l'étalement urbain.

Dans le cas de Singapour, il est certain qu'une part appréciable de son succès vient du fait que cet État-île a une étendue limitée, qui empêche de voir la ville comme capable d'une extension géographique illimitée, limitée par la mer de tous les côtés.

2. LES CONTRAINTES CRÉÉES PAR L'INTERVENTION HUMAINE

Sous cette catégorie, on trouve un assez large éventail de facteurs. Nous verrons les facteurs considérés par les plus objectifs ou mesurables en premier.

Dans cet esprit, nous aborderons en premier lieu la forme urbaine de départ. En effet, toutes les villes, sauf de très rares exceptions (Brasilia serait un exemple d'exception), héritent d'une forme urbaine préexistante, laquelle est plus ou moins favorable au transport durable. Ainsi, la densité est considérée comme favorisant le transport durable, car elle favorise la rentabilité du transport en commun. Mais il faut aussi regarder comment cette densité est configurée. Si elle prend la forme de « corridors » ou de « couloirs », elle est d'autant plus favorable au transport en commun, et celui-ci peut être planifié pour épouser en quelque sorte la forme

déjà existante, favorable à son développement. Le paysage métropolitain est-il par ailleurs, pour ses parties moins denses, déjà largement configuré en forme d'étalement urbain, ce qui est le cas de plus en plus de villes dans le monde, et constitue le principal challenge pour atteindre un transport urbain durable¹. A-t-on assisté à du redéveloppement du centre urbain, plus coûteux, mais plus favorable au transport durable que le simple développement², en redonnant vie aux quartiers centraux? Voilà autant de données de départ qui confrontent les décideurs publics dans leur effort de rationaliser la mobilité urbaine. Bien sûr, dans le passé, ces formes urbaines n'étaient pas des contraintes, mais des décisions plus ou moins conscientes, mais pour les décideurs d'aujourd'hui, qui en héritent, elles se présentent comme des contraintes avec lesquelles il « faut faire avec ».

Le deuxième élément des contraintes créées par l'homme se trouve dans les contraintes de nature économique. Ces contraintes comportent plusieurs dimensions. Comme nous le faisons pour tous les facteurs, nous commençons par les facteurs sur lesquels les décideurs ont moins de prise. Nous mentionnerons au départ, donc, le type d'insertion de la ville dans l'économie mondiale. C'est une donnée qui n'est pas réellement nouvelle, mais on a pris conscience de son importance relativement récemment. Ainsi, on voit maintenant la ville comme participant directement à l'économie mondiale, au-delà de sa dynamique nationale. Dans cet esprit, on se demande si la ville est située dans une trajectoire de croissance, est-elle le siège de secteurs économiques en demande ou en progression? Offre-t-elle une vie culturelle et sociale intéressante qui peut attirer les élites économiques avec leurs activités économiques à la clé?

Dans le même esprit, mais dans un registre un peu différent, comment les élites économiques sont-elles intégrées dans l'administration de la ville? S'agit-il d'une administration de type corporatiste, où les élites économiques jouent un rôle essentiel, ce qui peut bien sûr constituer un avantage, mais aussi une contrainte?

Du point de vue économique, toujours, on peut se demander si la ville dans son ensemble est en situation de croissance ou de décroissance, et il faut aussi souvent se demander si cette croissance se déploie en son centre ou dans ses composantes périphériques. Bien sûr, dans la mesure où les projets de transport durable se portent sur des équipements coûteux, comme le métro ou le tramway, la base fiscale d'une ville est essentielle, à moins, bien sûr, de compter sur des contributions financières de niveaux de gouvernements seniors. Dans un environnement fiscal plus modeste, le développement du bus, parfois sous sa forme de BRT (*bus rapid transit*), demeure le seul choix possible en matière de transport public de masse.

Par ailleurs, et paradoxalement, un système de transport public peut prospérer justement parce que la ville contient des populations de niveau économique modeste qui n'ont d'autre choix que

d'utiliser le transport de masse, donc un transport en principe plus écologique. Nous pensons ici à une ville comme Sao Paulo, assez prospère pour posséder un métro, mais contenant une partie importante de la population qui n'est pas assez riche, pour l'instant, pour se payer une automobile. Donc, du point de vue du transport durable, la prospérité peut avoir toutes sortes de conséquences. Une faible prospérité empêche de construire des équipements de qualité qui feront réellement compétition à l'automobile, ce que l'on réussit à faire par ailleurs dans plusieurs villes européennes, notamment dans plusieurs villes suisses. Par contre, cette même situation de faible prospérité garde en quelque sorte captive du transport en commun une clientèle trop peu fortunée pour se procurer une automobile.

La prospérité fiscale de la ville, et aussi sa prospérité générale, conditionnent aussi le type de développement et de « redéveloppement » possibles. Dans un environnement moins prospère, on développe la ville en poussant ses limites toujours plus loin, là où les terrains coûtent le moins cher, alors que dans un environnement plus prospère, on peut plus facilement redévelopper, un procédé plus coûteux, c'est-à-dire densifier des zones plus centrales, rendant par le fait même la ville plus favorable au transport en commun, tout en limitant sa dispersion.

Notre prochain élément des contraintes créées par l'intervention humaine se penche sur les questions sociologiques ou socio-économiques. Nous avons choisi de nous pencher ici sur des facteurs qui, tout en étant contraignants, sont néanmoins partiellement malléables, du moins théoriquement. Par contre, nous avons choisi de ne pas traiter de tendances lourdes sur le plan mondial, sur lesquelles on a peu de prise au plan local. Par exemple, une des tendances lourdes de notre époque, l'individualisation de la consommation, avec les droits à la mobilité vus comme une liberté fondamentale à la clé, ne sera pas traitée ici, car dans le cas d'une ville en particulier, on ne peut y changer grand-chose. Tour-nons nous donc vers des facteurs qui, quoique contraignants, peuvent dans une certaine mesure être travaillés par des autorités publiques locales.

Au premier chef, au-delà des statistiques de revenus par habitant d'une ville ou d'un milieu métropolitain, nous devons considérer sa distribution. Dans un environnement où les écarts de revenus sont importants ou très importants, le transport en commun fait face à un challenge additionnel. Dans un environnement de fracture économique importante, comme on en trouve dans certains pays en développement, mais aussi aux États-Unis, les gens aisés ne sont pas portés à utiliser le transport en commun, où ils viennent en contact assez intime avec des gens que tout sépare. Cela peut affecter le tracé des lignes de transport en commun, car on peut faire le tracé d'une ligne qui passe essentiellement par des quartiers aisés, autant sur le plan du domicile que sur le plan des quartiers des affaires et du travail.

Dans le même esprit de facteurs sociologiques, il faut aussi se demander s'il y a d'autres éléments qui empêcheraient les gens d'être ensemble dans un même véhicule public. Il y a plusieurs cas qui correspondent à cette situation, des cas qui sont probablement sous-étudiés. Il peut y avoir, par exemple, des tensions ethniques ou religieuses entre groupes opposés. Nous n'avons qu'à penser à plusieurs villes du Moyen-Orient. Sans compter les cas où il n'est pas habituel, pour ne pas dire interdit, pour des hommes et des femmes qui ne se connaissent pas d'emprunter le même véhicule, dans une situation de proximité forcée.

3. LES DYNAMIQUES INSTITUTIONNELLES

Les difficultés de plusieurs villes nord-américaines sur le plan du transport durable s'expliquent par la place limitée qu'on est prêt à donner aux autorités municipales et métropolitaines en termes de planification du territoire.

Dans le cas des dynamiques institutionnelles, nous procéderons, ici aussi, en partant des éléments sur lesquels nous avons moins de prise, et nous verrons dans un deuxième temps ceux sur lesquelles une action volontariste est plus réalisable.

Ceci nous amène à dire un mot sur les « *gated communities* », ces zones urbaines résidentielles qui choisissent de se séparer du reste de la ville par des murs et des mécanismes divers. Présentes surtout, actuellement, aux États-Unis, elles pourraient se développer davantage ailleurs, à la faveur de l'élargissement de l'écart de revenus dans un environnement de compétition mondiale exacerbée. Ce développement est tout à fait contraire au paradigme du transport urbain durable, et en constitue même son antithèse, tant il est évident que l'on imagine difficilement ses résidents se rendre à leur « *gated community* » en transport collectif. C'est bien sûr en automobile que l'on entre et on sort de ces « *communities* » qui n'ont de communauté que la fiction du nom.

En ne tenant pas compte de ces éléments sociopolitiques et sociologiques, on risque d'ignorer des facteurs importants de succès ou d'insuccès du transport en commun. En effet, à quoi servirait-il de construire un système sophistiqué de transport en commun, métro ou rail léger, si son tracé ou sa simple opération viole des interdits ou ignore des conflits sociaux ou ethniques très vivaces? Il faut donc faire appel à des équipes interdisciplinaires, qui sont prêtes à mettre l'effort et le temps pour comprendre les dynamiques urbaines du milieu où on opère, capables de prendre en considération le non-dit et le sous-entendu, avant de construire de coûteuses installations. Il ne faut pas seulement confier toutes les tâches à des ingénieurs.

Dans la catégorie des éléments plus difficiles à modifier, on peut mentionner les modes de gouvernance préexistants, profondément ancrés dans la culture nationale des pays où les villes se trouvent. En particulier, certains éléments de la culture nationale pèsent sur la possibilité pour un gouvernement d'intervenir dans la société de façon volontariste et proactive. En effet, il faut tenir compte du fait que toute intervention en transport urbain exige une intervention publique forte, d'une façon ou d'une autre. Les difficultés de plusieurs villes nord-américaines sur le plan du transport durable s'expliquent par la place limitée qu'on est prêt à donner aux autorités municipales et métropolitaines en termes de

planification du territoire, où les spécialistes de ce domaine sont parfois considérés comme des suspects, des amoureux inconscients de l'intervention étatique. Pour mieux apprécier cette dimension, il faut consulter certaines données de la culture nationale plus large où baigne la ville, comme le *World values survey*³ qui nous donne des informations statistiques sur ce que les habitants d'un pays dans son ensemble considèrent comme légitime en termes d'intervention publique par exemple ou de rapports entre les secteurs privés et publics. Ici, la notion de « *path dependency* » est cruciale pour comprendre les opportunités, mais aussi les résistances possibles, devant une intervention publique proactive. Les débats sur la privatisation des services publics se situent dans ces éléments de gouvernance, même si, en pratique, ce sont parfois des questions secondaires dans un réel plan de transport urbain durable, puisque le secteur privé, dans une telle entreprise, sera toujours un peu secondaire ou subsidiaire. Nous pensons qu'il y a plusieurs façons de réussir un plan de transport durable, mais aucun ne se fie au secteur privé pour piloter l'ensemble du projet⁴. Ceci étant dit, plusieurs formules sont possibles et il y a plusieurs façons de réussir. Nous en savons assez déjà pour formuler quelques patterns de succès.

Un premier modèle de succès implique un maire très proactif, souvent charismatique, qui initie un projet radical de transport durable et le supervise du début jusqu'à la fin, avec l'aide d'un groupe restreint de technocrates et de spécialistes triés sur le volet.

Ainsi, un premier modèle de succès implique un maire très proactif, souvent charismatique, qui initie un projet radical de transport durable et le supervise du début jusqu'à la fin, avec l'aide d'un groupe restreint de technocrates et de spécialistes triés sur le volet. Ce dernier modèle est le modèle le plus simple. On en trouve des exemples en Amérique latine, en particulier⁵. Un deuxième modèle, que l'on trouve cette fois souvent dans certaines villes asiatiques, peut être appelé le modèle de planification intégrale. Il

s'étend sur plusieurs années, en fait plusieurs décennies, et dépasse le charisme d'un seul individu pour son ancrage. Il est fortement basé sur une planification concomitante et même préalable du territoire, au point où le transport et la planification territoriale sont vus comme une seule et même politique publique. Cette planification ne se réalise pas d'une façon radicale, mais dans la durée. Il suppose une forte légitimité des autorités publiques. Un troisième modèle, que l'on trouve souvent en Europe, est celui que l'on appelle « Consultatif-dirigiste ». Il s'y trouve, bien sûr, une forte intervention publique, comme dans tous les cas de succès de transport durable, mais cette intervention publique, de type dirigiste-élitiste, est précédée de consultations publiques. Dans ce modèle, il y a une sorte d'équilibre entre les élites politico-administratives, d'une part, et les dynamiques citoyennes, d'autre part, et il constitue autant un modèle « *top down* » que « *bottom up* ». Notre dernier modèle de succès est celui que nous appellerons le modèle « Consultatif-fragmenté-inhibé ». C'est un modèle de succès qui réussit malgré ses faiblesses structurelles, malgré que la planification publique n'y soit pas appréciée et malgré une certaine fragmentation des autorités métropolitaines, qui rend la coordination de l'ensemble difficile. C'est un modèle qui réussit en dépit des contradictions et des difficultés qu'il rencontre, en dépit de lui-même d'une certaine façon. On trouve des exemples de ce modèle surtout en Amérique du Nord, dans des villes comme Boston, Chicago ou Seattle, qui réussissent à atteindre des parts modales en transport collectif très respectables selon n'importe quel critère international⁶.

Un élément sur lequel les autorités publiques ont plus de prise concerne l'intégration institutionnelle des autorités métropolitaines. Jusqu'ici, nous avons surtout référé aux villes, pour des raisons de commodité, mais il est certain que ce dont il est question, ce sont surtout des grands ensembles métropolitains, car la ville s'est étendue depuis maintenant plusieurs décennies. Dans ce contexte, nous pouvons affirmer qu'il n'y a pas de succès en transport urbain durable sans autorités métropolitaines fortes⁷, que cette autorité se limite au transport ou englobe aussi la

planification territoriale, le deuxième cas étant plus souhaitable que le premier. En tant que facteur de succès, on aura compris pourquoi on le place après les patterns de gouvernance préexistants, car il nous semble nettement plus malléable, et presque toutes les grandes zones

urbaines se sont dotées de ces entités métropolitaines, territoriales ou régionales plus larges, sans toutefois toujours leur donner les pouvoirs et les ressources pour réaliser leurs missions, dont celles du transport, qui nous intéressent ici.

4. LE CHOIX DES POLITIQUES PUBLIQUES

Avec cette catégorie des choix des politiques publiques, on entre dans des catégories de facteurs de plus en plus malléables. En effet, les autorités publiques peuvent plus facilement travailler au plan des politiques publiques qu'au niveau des contraintes culturelles dont elles héritent. Après tout, c'est pour réaliser des politiques publiques qu'on élit des gouvernements. Mais des objectifs plus malléables ne signifient pas que la partie soit gagnée d'avance. Au préalable, il aura fallu s'entendre sur des objectifs stratégiques. Ces objectifs stratégiques n'auront pas toujours pour nom « transport urbain durable ». Quand ils auront pour objectif officiel une diminution de la congestion, leurs implications positives sur le transport durable seront moins évidentes, et il faudra donc regarder les détails de la stratégie. Après tout, on peut penser que l'on réduit la congestion par l'ajout de voies et de routes pour le transport automobile, ce qui ne va guère dans le sens du transport durable.

Des politiques plus favorables au transport urbain durable pourront porter différentes étiquettes : *Transit Oriented Development*, *Smart Growth*, politique de densification, de redéveloppement, ou encore de créations ou de consolidations de corridors ou de couloirs urbains. Ce qui est important, du point de vue du transport urbain durable, c'est que l'on ait comme objectif ultime d'encourager un transfert des parts modales, du transport motorisé individuel vers d'autres catégories, que ce soit le transport en commun ou des formes de transport actif, plus spécifiquement, la marche et le vélo.

Dans la mise à l'agenda et les décisions publiques qui prépareront ces dernières politiques, il aura été préférable, surtout dans les

villes qui ont déjà une tradition de participation publique, d'en arriver à des décisions qui auront reçu une certaine approbation des intéressés, du public, bien sûr, mais aussi, et peut-être surtout, des parties affectées directement par les projets. Ainsi, une des recettes du succès sera d'avoir, à la même table, des groupes aux intérêts opposés, des riverains, des groupes écologistes et des associations d'automobilistes et de transport de marchandises, par exemple.

Même si l'objectif peut paraître simple, voire simpliste, il est prouvé, chiffres à l'appui, que de « sortir les gens de leur voiture » pour les amener vers d'autres formes de mobilité constitue le point central de toute politique publique de transport urbain durable. Rappelons que 90 % de la différence en terme de production de gaz à effet de serre d'une ville à l'autre s'explique par la différence dans l'utilisation de l'automobile^a, à tel point que George Monbiot a estimé que si, par un tour de magie, on transférerait tous les citoyens d'une ville complètement dominée par l'automobile vers le transport en commun, on réduirait de 90 % la production de gaz à effet de serre due au transport dans cette ville^b. Il est rare en politiques publiques d'avoir un critère si évident et si objectif, qui montre la voie à suivre de façon aussi fiable. Mais si l'objectif est clair, les moyens pour y parvenir n'en sont pas par contre évidents. C'est l'objet de notre dernière section.

Si, par un tour de magie, on transférerait tous les citoyens d'une ville complètement dominée par l'automobile vers le transport en commun, on réduirait de 90 % la production de gaz à effet de serre due au transport dans cette ville.

5. LE CHOIX DES INSTRUMENTS DE POLITIQUES PUBLIQUES

Cette catégorie de facteurs de succès représente celle où les autorités publiques ont le plus de possibilités d'interventions concrètes. Autrefois vu comme une simple question administrative de détail, le choix des instruments de politiques publiques est devenu dans les quinze dernières années une question de tout premier ordre en analyse de politiques publiques.

On peut les définir comme l'ensemble des moyens à la disposition des gouvernements pour affecter les actions et comportements des acteurs sociaux dans un sens souhaité par ces autorités publiques. Les définitions varient quelque peu d'un auteur à l'autre^c, mais on s'entend généralement sur une liste, plus ou moins longue, qui comprendrait par exemple la réglementation, les incitatifs économiques, les accords volontaires ou la publicité gouvernementale.

Dans des politiques publiques complexes, comme l'atteinte d'un transport urbain durable, plusieurs types d'instruments de politiques publiques doivent être mis en branle, dans des séquences qui peuvent varier d'une ville à l'autre. Nos recherches nous suggèrent jusqu'ici certains patterns communs, mais aussi des différences importantes.

Dans des politiques publiques complexes, comme l'atteinte d'un transport urbain durable, plusieurs types d'instruments de politiques publiques doivent être mis en branle, dans des séquences qui peuvent varier d'une ville à l'autre.

Presque toutes les villes commencent par des interventions minimales en matière de transport, en construisant ou faisant construire des voies publiques de base pour les usages individuels.

Il s'agit donc, le plus souvent, d'une période d'intervention minimale, parfois complétée par quelques interventions de transport public. Le plus souvent, suit une période d'augmentation importante de l'utilisation de l'automobile, à

laquelle les autorités, en mode réactif, tentent de s'adapter du mieux qu'elles le peuvent. Même des villes qui sont parvenues, plus tard, à des succès spectaculaires en matière de transport urbain durable, sont passées par cette période de non-intervention ou d'intervention modeste. Suit, généralement, une phase informative, où les autorités publiques, par différents moyens d'information, mesurent l'ampleur et les défis que représente le choix d'une politique de transport urbain durable. C'est ce qui suit cette phase informative qui est important pour nous ici. Car, dans les villes à succès en transport durable, les instruments de politiques publiques pour mettre en œuvre leurs objectifs varient substantiellement, à la fois dans leur importance relative et dans leur séquence précise. Par ailleurs, on peut dire que, quelle que soit leur séquence ou leur importance relative, ce sont trois types d'instruments assez définis qui seront presque toujours utilisés, soit des instruments proactifs, incitatifs et consultatifs.

Toutes les villes utiliseront des instruments proactifs, comme la planification territoriale, le zonage, la construction d'infrastructures ou les réglementations sur le transport dans le centre-ville. Pour ce qui est des deux autres catégories, il y aura plus de variation. En effet, certaines villes à succès feront peu appel à la consultation publique, notamment en Amérique latine, d'autres beaucoup, comme Seattle par exemple⁸. Certaines villes à succès utiliseront intensément les incitatifs économiques, par des écotaxes substantielles ou des échanges et achats de permis, comme Singapour, d'autres peu ou même pas du tout. Il y a donc des chemins différents pour atteindre les mêmes buts.

Pour les villes qui veulent apprendre des villes qui connaissent du succès en la matière, il y a donc plusieurs modèles disponibles, et non pas un seul. Elles peuvent donc choisir le modèle qui est plus cohérent avec leur propre tradition de gouvernance, augmentant par le fait même leur chance de succès, en diminuant les résistances institutionnelles, toujours possibles.

CONCLUSION

Les facteurs de succès de la diminution des gaz à effet de serre dépendent donc en bonne partie du succès de nos institutions à modifier nos formes de mobilité. C'est une tâche énorme, mais il est bon de savoir que certaines villes ont su relever ce défi, par des chemins différents

Nous avons voulu, dans ce texte, faire un inventaire exhaustif des contraintes, mais aussi des facteurs de succès, qui se présentent pour toutes les villes du monde dans leur recherche d'un transport urbain durable. Notre prétention est à l'effet qu'aucun type de facteurs n'est absent, même si, à l'intérieur des catégories que nous proposons, tous les sous-types n'y sont pas nécessairement déclinés. Dans une étape ultérieure de notre recherche, nous pourrions modéliser ces facteurs, pour en déterminer par exemple des séquences précises ou leur poids relatif, pour prévoir des probabilités et des degrés de succès.

Notre but peut aussi être considéré comme scientifique, de par son intérêt pour les patterns de gouvernance par exemple, mais il se veut aussi pratique, par la spécification des différents instruments de politiques publiques, ainsi que leur séquence, pour atteindre le transport urbain durable.

Le transport urbain peut être un facteur qui contribue au succès de la diminution des gaz à effet de serre en transport, mais il peut aussi contribuer à son échec. Nous prenons pour acquis que les changements technologiques seront insuffisants ou arriveront trop tard pour changer la donne de façon notable. Les facteurs de succès de la diminution des gaz à effet de serre dépendent donc en bonne partie du succès de nos institutions à modifier nos formes de mobilité. C'est une tâche énorme, mais il est bon de savoir que certaines villes ont su relever ce défi, par des chemins différents, desquels nous pouvons nous inspirer. Notre recherche sur ce sujet est un « *work in progress* », mais nous avons voulu ici partager les conclusions provisoires auxquelles nous sommes parvenues.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Mees, Paul (2010). *Transport for Suburbia: Beyond the Automobile Age*, Londres et Sterling, Virginia: Earthscan.

²Filion, Pierre (2010). "Intensification and Sprawl: Residential Density Trajectories in Canada's Largest Metropolitan Regions", *Urban Geography*, vol. 31: 541-569.

³World Values Survey Association (2009). *Official Aggregate v. 2009091. World Values Survey 1981-2008*. Disponible à: <http://www.worldvaluessurvey.org>. Aggregate file producers: ASED/JDS, Madrid.

⁴Mercier, Jean (2009). "Equity, Social Justice, and Sustainable Urban Transportation in the Twenty-First Century", *Administrative Theory and Praxis*, vol. 31(2): 145-163.

⁵Carrier, Mario, Jean Mercier, Fabio Duarte, Julien Domingue et Fanny T. Racicot (2011). « Instruments de gouvernance pour un transport durable dans les régions métropolitaines des Amériques : les cas de Seattle (États-Unis) et de Curitiba (Brésil) », dans Luc-Normand Tellier et Carlos Vainer (dir.), *Métropoles des Amériques en mutation*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, pp. 209-233.

⁶Carrier, Mario et al., *op.cit.*

⁷Mees, Paul, *op. cit.*

⁸Carrier, Mario et al., *op. cit.*

Notes

^aCette observation a d'abord été formulée par Daniel Sperling dans ses comparaisons internationales des années 1990.

^bIl s'agit essentiellement de la même observation que celle faite par Daniel Sperling, mais exprimée un peu différemment. Elle vient de MONBIOT, George, (2006), *Heat-How to Stop the Planet from Burning*, Toronto, Doubleday/Random House, p.147.

^cPour une définition, voir entre autres : Lester M. Salamon (2002). *The Tools of Government: A guide to the new governance*. New-York: Oxford University Press.

2013

68-4

AUTOMNE FALL

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département
des relations industrielles de l'Université Laval

NUMÉRO THÉMATIQUE

**Le Réseau de recherche en santé et sécurité
du travail du Québec : un bilan de dix ans**

**The Quebec Occupational Health and Safety
Research Network: A Ten Year Update**

LISE DESMARAIS ET GABRIELLE LEGENDRE

ARTICLES

**Le transfert de connaissances au RRSSTQ :
bilan et perspectives**

M. LORTIE, L. DESMARAIS, C. FAYE, É. LAROCHE ET I. FAURIE

**Les conditions de travail au Québec :
une analyse différenciée selon les groupes d'âge**

É. LEDOUX, P.-S. FOURNIER, D. CHAMPOUX, P. PRUD'HOMME,
M. LABERGE, C. AUROUSSEAU, S. OUELLET ET C. CHATIGNY

**From Serious Shortage of Researchers to OHS
Law Changes and Growing Industrial Needs:
A Dynamic and Quiet Force**

S. NADEAU, J. FATISSON, A. BADRI AND B. EMAMI-MEHRGANI

**Advancement in Quebec Research on the
Prevention of Risks Related to Occupational
Exposure to Nanomaterials**

P. DOLEZ, Y. CLOUTIER, A. NOËL, L. TABET, D. GAUTRIN, M. DEBIA,
G. L'ESPÉRANCE, S. HALLÉ, A. BAHLOUL AND L. VINCHES

**Quebec Research on Work-related
Musculoskeletal Disorders:
Deeper Understanding for Better Prevention**

J. N. CÔTÉ, S. NGOMO, S. STOCK, K. MESSING, N. VÉZINA,
D. ANTLE, A. DELISLE, M. BELLEMARE, M. LABERGE AND M. ST-VINCENT

**Santé organisationnelle : où en sommes-nous
et vers où allons-nous au Québec?**

V. DAGENAIS-DESMARIS, M.-É. DUFOUR, F. ST-HILAIRE ET R. HÉBERT

**Bilan relatif aux dispositions de la LSST :
vers une application intégrale?**

G. BARIL-GINGRAS, M. VÉZINA ET K. LIPPEL

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne sur
le site Erudit :

www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement à la version
numérique, contacter Érudite.

Pour consulter les sommaires
des numéros publiés, les résumés
d'articles ou pour vous abonner à
la version papier, visitez notre site
Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line
on Erudit website at:

www.erudit.org/revue/ri

To subscribe to the online version,
please contact Erudit.

Visit our website for contents
listings, abstracts, or to subscribe
to the print edition:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rit.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca

L'entrepreneuriat collectif au service des communautés dévitalisées de la Mauricie : un modèle inspirant

Paul Prévost, Ph. D.
Université de Sherbrooke

René Bougie, Master 1 Science Po et Sociales et M. Adm. En gestion et gouvernance des coopératives et des mutuelles

INTRODUCTION

En raison des caractéristiques intrinsèques des sept municipalités, il a été pris pour hypothèse que ces communautés nécessitent un accompagnement adapté pour renforcer leur capacité à se développer. Le projet pilote a donc servi à doter ces municipalités d'une ressource qui peut pallier à ce manque d'expertise, de connaissances et de ressources techniques, s'il y a lieu, dans le développement de projets d'entreprises collectives.

« Le développement de l'emploi par l'entrepreneuriat collectif dans les milieux dévitalisés » est un projet original qui a été initié par Emploi-Québec en 2009, en collaboration avec la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie (CDRCQM), le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), le ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation des Territoires (MAMROT), et la Conférence Régionale des Élus de la Mauricie (CRÉ). D'une durée de trois ans, il visait le support à la revitalisation de sept municipalités de la région de la Mauricie considérées très dévitalisées selon des données des recensements 2001 et 2006 et une analyse faite par le MAMROT.

Ces sept communautés sont Lac Édouard, Notre-Dame-de-Montauban, Saint-Alexis-des-Monts, St-Édouard-de-Maskinongé, Ste-Thècle, Ste-Angèle-de-Prémont et Trois-Rives. Le processus de revitalisation s'est effectué par le biais de la création d'emplois au sein de nouvelles entreprises collectives.

En raison des caractéristiques intrinsèques des sept municipalités, il a été pris pour hypothèse que ces communautés nécessitent un accompagnement adapté pour renforcer leur capacité à se développer. Le projet pilote a donc servi à doter ces municipalités d'une ressource qui peut pallier à ce manque d'expertise, de connaissances et de ressources techniques, s'il y a lieu, dans le développement de projets d'entreprises collectives.

L'encadrement du projet pilote s'est effectué au quotidien par la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie (CDRCQM) qui s'est appuyé sur un comité technique et un comité aviseur formés par des membres des organismes parrains du projet pilote. Cette équipe composant le dispositif d'intervention du projet pilote s'est distinguée particulièrement par le rôle proactif de son comité aviseur, le rôle très actif des membres du comité technique et des comités de développement local et enfin par le recrutement d'un conseiller en entrepreneuriat collectif capable d'œuvrer en amont (et en synergie) des agences de développement local régulières pour conscientiser les populations locales et faire émerger des projets collectifs.

La combinaison de ces éléments a permis l'émergence d'un véritable dispositif permettant un support et des ramifications uniques, tout en offrant une grande souplesse au niveau de l'action du conseiller en entrepreneuriat collectif dans les communautés retenues dans le projet pilote. Une équipe de recherche a été impliquée tout au long du projet.

1. PEUT-ON TIRER DES LEÇONS D'UNE EXPÉRIENCE UNIQUE?

Il est toujours tentant de répliquer d'une région à une autre un modèle qui a eu du succès. N'est-ce pas là aussi le but des expériences pilotes? Cela peut toutefois être dangereux, car on ne pourra pas répliquer facilement les personnes qui ont fait la différence en Mauricie, ni leur complicité, ni leur motivation. De plus, bien que les communautés dévitalisées réunissent un certain nombre de caractéristiques communes sur le plan des indicateurs de développement, du besoin d'accompagnement, de transfert des savoirs, du réseautage, et de la culture entrepreneuriale, on ne peut pour autant prendre pour hypothèse qu'elles sont totalement sembla-

bles. Ce n'était pas le cas en Mauricie, ce ne le sera pas plus ailleurs.

Cette mise en garde effectuée, il y a bien tout de même quelques leçons à tirer. En essayant de minimiser les particularités liées au contexte et aux personnalités, voici une tentative de post rationalisation sur les deux plus importantes dimensions structurant l'expérience vécue en Mauricie au cours des trois dernières années soient la démarche qui a été opérationnalisée et le dispositif d'intervention mis en place.

2. LA DÉMARCHE

Le projet pilote a suivi une démarche qui, bien qu'adapté à ses objectifs, ne se démarque pas particulièrement des stratégies et pratiques reconnues en développement local, développement social, développement économique communautaire ou économique et social et en développement des communautés. À la base, toutes ces stratégies reposent sur la reconnaissance que les collectivités sont capables de prendre en charge leur développement. Toutefois, sa mise en application dans le projet pilote a permis de mettre en relief toute une variété d'apprentissages et de leçons susceptibles d'inspirer d'autres expériences centrées sur le développement de l'entrepreneuriat collectif.

2.1. La mise en situation

La sélection des collectivités participantes s'est effectuée sur la base d'indicateurs développés par le MAMROT. Il est vite apparu qu'il fallait enrichir cette information si on voulait bien comprendre les problématiques particulières de chaque municipalité, leurs capacités et les dynamiques qui les animent. Car, en fin de compte, pour initier un processus de revitalisation durable, il a été rapidement réalisé qu'il fallait plus que tenter de créer de nouvelles structures ou de nouvelles entreprises, il fallait aussi essayer d'influencer le comportement des acteurs, en développant de nouvelles capacités et de nouvelles valeurs telles, la solidarité, la coopération, l'équité, la démocratie, etc. À l'occasion, on a même considéré le projet pilote comme une sorte de projet d'éducation des adultes, d'éducation

populaire. Ces informations plus qualitatives qui ont été assemblées lors de la première année du projet pilote ont permis entre autres de comprendre pourquoi certaines municipalités nécessitaient plus de temps que d'autres pour démarrer ou avancer plus lentement. La dévitalisation plus récente par exemple n'a pas le même poids qu'une dévitalisation enracinée depuis plus longtemps ni le même impact sur la démobilisation de la collectivité. L'intervention doit se situer sur la trajectoire historique des municipalités et miser sur le vécu du territoire pour imaginer l'avenir. Cela devrait conditionner les stratégies d'intervention et d'accompagnement, le calendrier de réalisation ainsi que l'évaluation des processus et des résultats.

2.2 Le contact avec les élus et la municipalité

Le projet-pilote pourrait être qualifié d'exo-endogène, c'est-à-dire provoqué de l'extérieur de la collectivité, mais reposant en définitive sur des initiatives issues des populations locales. Donc le lancement du projet-pilote a dû être négocié avec des instances locales. Si certaines collectivités ont sauté d'emblée sur l'opportunité, d'autres ont offert un accueil beaucoup plus froid, voire même un refus. Comment expliquer ces fermetures pour créer des conditions favorables à l'ouverture?

Les petites municipalités et les municipalités dévitalisées possèdent généralement peu d'institutions et d'associations. Donc si on veut intervenir sur leur territoire, on est rapidement en contact avec la municipalité, les élus locaux et la direction générale. Il n'y a virtuellement pas de détour

possible, ils ont quelques ressources et représentent un leadership certain. La collaboration avec des élus est souvent délicate, car s'ils veulent le bien-être de leur collectivité, ils sont aussi soumis à un agenda de quatre ans et à un processus électoral. Donc en gros, à la première année du mandat, l'énergie n'est pas encore complètement focalisée, la deuxième et la troisième sont les années potentiellement les plus productives, alors que la quatrième sera graduellement distraite par les élections qui approchent. Il faut composer avec cette réalité. Ceci dit, chaque élu a aussi sa personnalité, sa vision du développement (vision économique ou sociale, conservatrice ou innovante, individuelle ou collective), ses compétences et ses intérêts. Certains sauront saisir l'opportunité que représente un projet comme le projet pilote, d'autres y verront une distraction et enfin, certains le considéreront comme une menace susceptible d'alimenter une éventuelle opposition. Si dans le dernier groupe peu d'entre eux s'opposeront directement au projet, ils sauront par contre diluer leur collaboration de mille manières.

Évidemment, collaborer avec des élus visionnaires, impliqués et bien intentionnés, c'est l'idéal. Pour se rapprocher des élus et obtenir leur appui, il faut parfois s'adresser à leur réseau de confiance, des personnes crédibles à leurs yeux. L'une d'elles est certainement la direction de la municipalité, un poste clé dans toutes les municipalités.

Évidemment, collaborer avec des élus visionnaires, impliqués et bien intentionnés, c'est l'idéal. Pour se rapprocher des élus et obtenir leur appui, il faut parfois s'adresser à leur réseau de confiance, des personnes crédibles à leurs yeux. L'une d'elles est certainement la direction de la municipalité, un poste clé dans toutes les municipalités. Ces personnes pourront vraiment faciliter le contact avec les élus concernés ainsi que leur collaboration. Dans le projet pilote, à cet égard, on a fait appel à des membres des comités aviseur et technique pour expliquer et lancer le projet dans chaque municipalité, puis à l'occasion, ils sont revenus pour prêter main-forte pour clarifier les orientations du gouvernement, insister sur la contribution du milieu, etc. Dans d'autres cas, l'aide est venue de certains partenaires du développement.

Rappelons-nous que les élus dans les petites collectivités travaillent presque de façon bénévole et disposent de ressources limitées pour remplir leur mandat. De plus, comme leur participation et leur engagement sont presque toujours essentiels au développement des collectivités locales, une bonne connaissance de la vie politique locale est donc toujours un atout.

2.3 La formation d'un comité de développement local et la mobilisation citoyenne

Dans une démarche de revitalisation, la participation et le bénévolat jouent un rôle important, mais ils s'épuiseront s'ils ne sont pas supportés par un minimum d'organisation. Rapidement, dans le projet pilote, les municipalités participantes se sont dotées, à la faveur d'une consultation publique, d'un comité de développement local. Ce comité voulait réunir des acteurs de la collectivité qui avait le goût de s'impliquer et qui avait des idées de projet. Il voulait aussi assurer une sorte de permanence et faciliter la rotation des bénévoles. On y est arrivé avec des succès variables. Lac-Édouard a même transformé son comité de développement local en une coopérative de développement. Dans d'autres cas, il a été difficile de l'animer et de maintenir la participation. Idéalement, ce comité devrait être représentatif des forces vives de la collectivité et regrouper des élus, des leaders, des représentants de la classe affaires et de la société civile ainsi que des citoyens. Assez nombreux pour représenter une force d'action, il doit être assez petit pour être efficace et maintenir l'implication de tous. Ce n'est pas un groupe politique ni un groupe de pression, c'est un comité qui devrait carburer à la créativité et à l'action. Toutes des vertus qui ne sont pas faciles à pratiquer sur le terrain. La communication à l'intérieur du comité et avec la collectivité de même que la transparence, le tout couplé au doigté du conseiller en entrepreneuriat collectif, sont des ingrédients clés du succès à ce niveau.

Malgré tout, ce n'est pas un exercice évident, car pour y arriver il faudra conjuguer des rationalités d'affaires avec des rationalités politiques ainsi qu'avec des rationalités associatives et communautaires pour partager ensemble une même culture entrepreneuriale et le même goût pour le développement de sa communauté.

2.4 Échanges et mimétisme

Lors du deuxième atelier de transfert, le travail s'est centré sur des thématiques plus pointues jugées particulièrement prenantes par les participants soient : l'organisation et la gestion de projet, la participation et la mobilisation citoyenne, l'accompagnement, le support et le réseautage ainsi que le financement des entreprises collectives.

Les échanges entre les participants, le conseiller en entrepreneuriat collectif et les autres partenaires du projet pilote ont permis des apprentissages tout au long de l'expérience. Mais, malgré l'empathie du conseiller en entrepreneuriat collectif, la relation établie en est une d'accompagnant à accompagnés. Pour enrichir l'exercice, les participants ont été amenés à échanger avec des acteurs participant à d'autres expériences québécoises de développement local et de développement coopératif. C'est ainsi que plusieurs se sont déplacés à St-Camille et à la Coopérative de St-Ubalde par exemple pour partager de visu avec des acteurs terrains comme eux. Les apprentissages retirés sont différents parce que les échanges se font entre « collègues » d'égal à égal et stimulent l'effet de mimétisme.

Toujours dans cette perspective, dans le projet pilote, deux ateliers de transfert ont été tenus à l'an 2 et 3 du projet. L'objectif de ces ateliers était de favoriser les échanges entre les acteurs des collectivités participantes, de stimuler les troupes en partageant les bons résultats comme les difficultés et de favoriser le réseautage. Lors du premier atelier, chaque collectivité participante a présenté en plénière ses initiatives et l'état de l'avancement des travaux en cours puis, en petit groupe, l'attention s'est déplacée vers le partage des questions, difficultés et bons coups de chacun. Ce contact plus direct a permis par exemple d'identifier des faiblesses communes au niveau de la communication entre le CDL et la collectivité et la nécessité d'accentuer le rôle des élus. Ce qui a donné lieu entre autres au recrutement d'une spécialiste en communication qui est venue donner un coup de main aux CDL intéressés. Lors du deuxième atelier de transfert, le travail s'est centré sur des thématiques plus pointues jugées

particulièrement prenantes par les participants soient : l'organisation et la gestion de projet, la participation et la mobilisation citoyenne, l'accompagnement, le support et le réseautage ainsi que le financement des entreprises collectives. En petits groupes puis en plénière, les participants, plus avancés dans leurs différents projets que lors de l'atelier précédent, ont discuté de leurs pratiques, des défis et des difficultés à mener des projets concrets, à construire des montages financiers, à obtenir la participation citoyenne, la collaboration des élus, à effectuer des campagnes de souscription populaire pour aider au financement, etc. On a aussi abondamment discuté de pérennité. Qu'est-ce qui arrive après le projet pilote? Comment construire sur cette lancée?

Ces efforts d'échange et de partage sont apparus comme des exercices d'apprentissage jugés très profitables de l'avis des participants. Ils ont même suscité une solidarité dont les effets se sont fait sentir jusqu'aux instances régionales.

2.5 Des projets d'entreprises de services de proximité

Dans le cadre du projet pilote, plusieurs projets d'entreprises se sont adressés à des services de proximité et se sont organisés en coopérative de solidarité. Est-ce strictement contextuel ou y a-t-il là quelque chose de plus significatif ou de plus intéressant?

D'emblée, on peut convenir en accord avec la littérature en économie que normalement une entreprise de service de proximité ne joue pas de rôle moteur et a peu ou pas d'effets multiplicateurs dans une collectivité. Toutefois, dans le cas d'une communauté dévitalisée qui a perdu ou est en voie de perdre la majorité de ses services de proximité, ces enjeux deviennent stratégiques. Comment maintenir sa population, attirer entreprises et travailleurs sans l'existence d'un milieu de vie suffisamment attrayant, suffisamment organisé? Ce choix prend alors une tout autre signification pour une collectivité qui décide de donner un coup de barre et de relancer son développement. De plus, au début d'un processus qui s'enclenche, il est plus facile de mobiliser la population sur des besoins collectifs et de proximité, car tout le monde se sent concerné dans son quotidien. Des résultats positifs seront susceptibles d'améliorer le

sentiment d'appartenance et le goût d'entreprendre d'autres projets de plus en plus structurants tant sur le plan économique que social. L'exemple de la création de la coopérative de solidarité de Notre-Dame-de-Montauban est éloquent à cet égard. S'il faut sonner le réveil de la communauté, cela semble moins risqué tout en étant une bonne école de formation à l'entrepreneuriat.

Si le projet pilote devait favoriser les projets d'entrepreneuriat collectif, aucun mode d'organisation particulier n'a été privilégié à priori. Toutefois, la formule des coopératives de solidarité s'est imposée comme un mode d'organisation de choix par les collectivités incluses dans le projet pilote. La coopérative de solidarité permet un partenariat élargi, impose un « membership », des rapports annuels publics et facilite les premières mises de fonds collectives, ce qui s'est avéré un atout majeur pour obtenir l'appui des bailleurs de fonds et des municipalités concernées. À titre d'exemple, les coopératives multiservices de Trois-Rives, de Lac Édouard et de Notre-Dame-de-Montauban ont recueilli des sommes significatives auprès de leurs membres.

La coopérative de solidarité permet un partenariat élargi, impose un « membership », des rapports annuels publics et facilite les premières mises de fonds collectives, ce qui s'est avéré un atout majeur pour obtenir l'appui des bailleurs de fonds et des municipalités concernées.

2.6 Le financement des projets

Le financement des projets a constitué l'un des facteurs de stress les plus élevés chez les promoteurs de projet. En effet, la très grande majorité des citoyens ne sont pas au fait des programmes existants et des modalités les encadrant et les agents de développement qui les accompagnent ne sont pas tous des spécialistes en la matière. Ces derniers, en travaillant sur divers projets, s'échangent des informations entre eux sur les possibilités de financements disponibles et sur les règles et les modalités qui encadrent leur accès. Une chose est sûre, les divers acteurs ne doivent pas hésiter à faire appel aux personnes ressources qui sont spécialisées dans le domaine sur leur territoire.

Dans l'actuel projet pilote, les communautés ayant développé un projet nécessitant un financement avaient l'obligation de contribuer à la hauteur de 20 à 25 % en parts provenant de la population locale dans le montage financier de leur initiative. Étant dans de petites communautés, amasser des sommes oscillant entre 35 000 \$ et 130 000 \$ n'a pas été une mince affaire. Pour ce faire, afin de faire face à cette difficulté particulière, les divers promoteurs ont illustré l'utilité de ne pas hésiter à faire preuve de créativité et d'innovation pour réussir à recueillir les sommes nécessaires à la participation des bailleurs de fonds.

2.7 D'une approche projet à une vision stratégique

Si, normalement, un effort de développement particulier doit s'initier autour d'une mise en situation et d'un exercice de planification, cela n'a pas été le cas dans la majorité des municipalités participantes (certaines avaient toutefois déjà un plan stratégique). Dans les faits, rapidement, on est parti en quête de projets pour passer à l'action sans délai. Dans le contexte, cette stratégie était pleine d'allure, car les projets concrets apparaissaient plus mobilisateurs pour une population peu rompue ou peu intéressée aux grandes réflexions sur le développement. L'hypothèse étant qu'après les premiers succès, les collectivités participantes voudraient naturellement faire le point pour donner un sens plus large à leurs actions et identifier de nouvelles initiatives conséquentes (ce fut le cas en particulier de Lac Édouard). Le risque toutefois, c'est que le comité de développement local se transforme en comité de projet, concentre toutes ses énergies uniquement sur le projet en cours et considère son mandat terminé après sa réalisation. Auquel cas, il faudra recommencer le travail d'animation au tout début.

Pour éviter ce cul-de-sac, il faut au moment opportun inscrire le travail de chaque communauté dans une perspective à moyen et long terme en facilitant le développement d'une vision, d'un plan stratégique et d'un portefeuille de projet, des petits et des plus gros de façon à développer non seulement le milieu de vie, ce qui est plus facile au début, mais aussi à faciliter la reconversion économique de la communauté.

2.8 La communication avec les partenaires et les citoyens

La communication revêt une importance primordiale au sein des communautés dévitalisées, tout particulièrement lorsqu'il est question de mettre en œuvre des projets de nature collective.

La communication revêt une importance primordiale au sein des communautés dévitalisées, tout particulièrement lorsqu'il est question de mettre en œuvre des projets de nature collective. Cet aspect de la gestion de projet, identifié par les acteurs eux-mêmes lors du premier atelier de transfert comme étant un facteur de réussite quasi incontournable, s'est révélé être un défi pour plusieurs communautés.

En plus du rôle essentiel de la communication dans la mobilisation citoyenne, nous avons noté que les communautés qui utilisaient leur média local (Notre-Dame-de-Montauban, St-Alexis) pour diffuser leurs messages ont réussi à éviter dans une plus grande mesure les imbroglios et les impacts négatifs liés à la pratique du bouche-à-oreille ou du téléphone arabe.

De plus, l'adoption d'un plan de communication formelle par un CDL (St-Alexis-des-Monts) a redynamisé ses membres et leur a permis de recentrer leurs actions. En somme, il peut s'avérer intéressant, voire indispensable de susciter l'intérêt de la population envers un projet collectif en utilisant diverses formes de communication (séance d'information, article dans le journal local, présence à des activités sociales) à travers un canal de communication clair et transparent porté par une ou des personnes crédibles, légitimes et convaincantes.

2.9 Le développement ça prend du temps

L'expérience pilote démontre que le temps investi pour identifier un projet d'entreprise collective basé sur les besoins du milieu a nécessité de huit à dix mois de concertation (idées individuelles versus vision collective, leadership, assemblée citoyenne, campagne de recrutement de membres ou campagne de souscription, stratégies de

communication, etc.). Le processus de démarrage d'une entreprise collective pour sa part représente environ une à deux années de travail concerté (connaissance du milieu, mobilisation, formation d'un comité, constitution d'une entreprise collective (Coop ou OBNL), élaboration d'un plan d'affaires, élaboration d'un plan d'action, stratégies de communication, réalisation de projet, gestion financière, etc.). Le processus collectif apparaît très long comparativement au modèle traditionnel de l'entreprise privée. Il faut retenir qu'au sein des petites communautés, les personnes engagées sont souvent les mêmes. De plus, même si l'expérience pilote a impliqué dans ces démarches autant des élus, des citoyens, des personnes et des organisations, chacun a modulé sa participation selon ses capacités, ses connaissances et ses compétences et tous ont fonctionné en mode apprentissage à plusieurs égards.

Si la mise sur pied des processus visant à voir émerger divers projets en entrepreneuriat collectif ont permis, dans une certaine mesure, d'influencer positivement l'acquisition de nouvelles capacités de changement et d'intervention dans les diverses communautés visées par le projet pilote, elle n'a pas encore permis de l'avis de tous de développer l'autonomie et la résilience essentielles au développement local. Cela prend plus de temps et de patience pour terminer la phase de décristallisation et transiter vers un nouvel équilibre ou chaque communauté revitalisée aura les capacités pour participer activement à son propre développement aussi bien sur le plan social, culturel qu'économique. Trois ans d'effort concerté apparaissent un peu courts malgré les bons résultats pour baisser les bras ou même réduire les efforts.

Si la mise sur pied des processus visant à voir émerger divers projets en entrepreneuriat collectif a permis, dans une certaine mesure, d'influencer positivement l'acquisition de nouvelles capacités de changement et d'intervention dans les diverses communautés visées par le projet pilote, elle n'a pas encore permis de l'avis de tous de développer l'autonomie et la résilience essentielles au développement local.

2.10 La gestion de projet sur le terrain

Avoir des idées innovatrices c'est quelque chose, mais les transformer en projet concret reste un défi de taille. Avec l'aide du projet-pilote, toutes les communautés participantes se sont lancées dans l'aventure. Elles ont appris à la dure et, à leur avis, si c'était à recommencer, elles feraient autrement et s'inscriraient entre autres dans des démarches plus systématiques ou feraient appel plus tôt à de l'expertise ou à des collaborations externes. Par exemple à Notre-Dame-de-Montauban, pour développer leur coopérative multiservice, les promoteurs ont recruté un directeur de chantier compétent et se sont associés à la Coopérative de consommation de Saint-Ubalde. Le renforcement des compétences au niveau de l'organisation et la gestion de projet ainsi que la construction d'un coffre d'outils qui retiendrait ces apprentissages et d'autres pourrait faciliter la tâche des promoteurs locaux à l'avenir.

2.11 Réflexivité et recherche

Animer une démarche de développement local n'est pas un processus linéaire, c'est une expérience humaine complexe, ou les rebondissements

sont nombreux et les ajustements sont presque quotidiens. Si on peut s'inspirer d'expériences similaires et se documenter dans la littérature sur le sujet pour se développer des stratégies et articuler ses pratiques, il y aura toujours, dans chaque collectivité, une variété d'aspects uniques au niveau du contexte et des acteurs en présence. Il est donc essentiel de se donner des moments de réflexion pour jeter un regard critique sur ses orientations, ses pratiques, ses relations et interrelations, sur ses compétences, bref sur tout son modèle de développement.

Dans le projet pilote, cet exercice s'est fait de façon continue dans le rapport particulier entretenu entre l'équipe de recherche, le conseiller en entrepreneuriat collectif et le comité technique. Il s'est poursuivi au niveau des CDL de façon spéciale lors des ateliers de transfert. C'est une illustration, d'autres façons de faire pourraient évidemment convenir, l'important c'est de reconnaître la fluidité et la souplesse du développement local et la nécessité conséquente de questionner régulièrement ses stratégies et ses pratiques et, d'apprendre.

3. LE DISPOSITIF D'INTERVENTION

La grande originalité du projet pilote mauricien est le dispositif d'intervention mis en place pour tenter de venir en aide à sept communautés dévitalisées de la région. Ainsi, le projet a été coordonné par la CDR et chapeauté par deux comités soient un comité aviseur et un comité technique. Le conseiller en entrepreneuriat collectif, la cheville ouvrière du projet a complété le dispositif. Au-delà des personnes et du contexte, peut-on tenter de dégager des éléments sinon transférables du moins inspirants du travail de ce dispositif d'intervention? Quatre éléments nous sont apparus particulièrement structurants : un parrainage efficace, un conseiller en entrepreneuriat collectif au mandat souple, une cible d'intervention bien ajustée aux compétences des partenaires locaux et régionaux et un réseautage permettant une grande synergie et une grande résilience.

3.1 Un parrainage efficace

Le comité aviseur, le comité technique et la CDR qui chapeautaient l'expérience pilote ont offert en

permanence, en plus d'un appui moral, un accès privilégié à une expertise stratégique et à une expertise technique crédibles et reconnues chez les élus et les leaders des collectivités participantes ainsi que chez les partenaires impliqués. Ils ont aussi donné d'emblée accès à leurs réseaux de contacts respectifs et enfin, ils n'ont pas hésité (comité technique et CDR en particulier) à retrousser leurs manches pour se déplacer sur le terrain et appuyer le conseiller en entrepreneuriat collectif quand cela a été jugé nécessaire. Enfin, ils ont su prendre des risques politiques et financiers pour innover autant au niveau de leur structure que sur le terrain. Ce parrainage peut prendre d'autres formes dans d'autres régions, mais il ne peut avoir moins d'implication ni réunir au total moins de compétence et de crédibilité.

3.2 Un conseiller en entrepreneuriat collectif au mandat souple

Le conseiller en entrepreneuriat collectif a formé la pierre angulaire du dispositif d'intervention mis en

place en Mauricie. Relié à aucun programme précis, il avait un mandat souple qu'il pouvait moduler au gré des problématiques particulières, des interventions et des partenariats suscités. À cette liberté d'action, s'ajoutent une variété d'habiletés telles l'empathie, la détermination et la résilience. Il faut ajouter aussi une vision stratégique sociale et économique de sa tâche, la capacité de se mouvoir entre les inévitables conflits qui surgissent sur le terrain et la capacité de soutenir la motivation et de maintenir le cap vers la réalisation de résultats concrets. N'oublions pas aussi la capacité de travailler en équipe avec des élus, des leaders, des gens d'affaires, la société civile et les autres agents de développement sur le territoire, bref, la capacité de mobiliser les ressources et de susciter les partenariats nécessaires à l'émergence de stratégies et de projets de développement significatifs. Enfin, son travail sera inévitablement handicapé s'il n'a pas aussi le profond souci de maintenir une grande complicité avec son comité de parrainage. Il a agi donc plus comme un généraliste que comme un spécialiste du développement des collectivités, de là l'importance d'avoir accès à un réseau de support varié et efficace.

Le conseiller en entrepreneuriat collectif a formé la pierre angulaire du dispositif d'intervention mis en place en Mauricie. Relié à aucun programme précis, il avait un mandat souple qu'il pouvait moduler au gré des problématiques particulières, des interventions et des partenariats suscités.

3.3 Une cible d'intervention bien ajustée

Toutes les régions et MRC du Québec possèdent une variété d'agence de développement et d'intervenants sur leur territoire. Il devient important d'éviter de dupliquer les efforts et de créer un environnement compétitif aux effets nocifs. Dans le projet pilote de la Mauricie, ce souci a été omniprésent. Il est toutefois rapidement apparu que les petites collectivités et les collectivités dévitalisées n'ont pas toujours les connaissances ni les ressources pour faire émerger des projets et obtenir un support conséquent. C'est ainsi que les interventions du conseiller en

entrepreneuriat collectif du projet pilote se sont concentrées en amont, se sont effectuées en complémentarité avec le travail des agents de développement déjà sur le territoire et, ont construit sur une mise en relation de l'implication citoyenne et de l'implication municipale. Un endroit qui concentre l'attention sur le développement des capacités de la collectivité avant et en appui au développement des projets. Un moment qui demande plus de temps et beaucoup de souplesse de la part des intervenants. Évidemment, la fixation des objectifs et l'évaluation des résultats d'une telle intervention devront tenir compte de cette situation particulière. Les bailleurs de fonds aiment habituellement concentrer leur attention sur des indicateurs quantitatifs tels le nombre d'emplois créés, le nombre d'entreprises lancées ou la quantité de dollars investis; bref, des indicateurs à court terme. Dans ce cas-ci, c'est insuffisant pour évaluer les résultats des efforts consentis. Il faut ajouter d'autres indicateurs plus qualitatifs capables d'évaluer des processus, l'accroissement des capacités de développement de la collectivité, l'émergence de nouvelles dynamiques et de nouvelles valeurs. Sinon le travail d'animation, d'éducation et de renforcement du conseiller en entrepreneuriat collectif se réduira comme une peau de chagrin sous les pressions pour une atteinte de résultats quantitatifs à tout prix.

3.4 Réseautage et synergie

Le travail du conseiller en entrepreneuriat collectif est exigeant et personne ne peut posséder toutes les qualités et toute l'expertise requises pour une tâche aussi délicate et aussi variée. Il faut donc que le conseiller en entrepreneuriat collectif soit dans un temps respectable, capable de les réunir en faisant appel à son réseau et aux réseaux de ses alliés, le comité de parrainage et les partenaires régionaux et locaux du développement. C'est la synergie issue de cette collaboration qui pourra assurer l'efficacité du travail du conseiller en entrepreneuriat collectif et appuyer de façon durable les efforts de développement qui seront consentis dans les collectivités impliquées. Dans le projet pilote, le conseiller en entrepreneuriat collectif a changé trois fois, le directeur de la CDR, l'assise institutionnelle de celle-ci a aussi changé trois fois et deux membres très actifs du comité technique ont pris une année sabbatique lors de la troisième

année du projet. Chacun de ces changements aurait dû tuer le projet. Il a tout de même survécu pour se transformer en succès parce qu'il a été plus que le résultat des efforts d'une seule personne, soit du conseiller en entrepreneuriat collectif comme il l'avait été anticipé au début. C'est aussi le résultat de la synergie créée dans tout le dispositif d'intervention (comité aviseur, comité technique,

CONCLUSION

Toutes les municipalités ont travaillé avec leurs atouts disponibles et ont en général amélioré sensiblement leurs capacités ou potentiels d'intervention et de changement.

De plus, plusieurs ont accru de façon considérable leur capacité à se réseauter, à faire appel aux ressources de l'État et, dans une certaine mesure, à augmenter leur capacité de résilience face à l'adversité.

Le but d'un projet-pilote est d'explorer de nouvelles avenues et de tirer des leçons. Dans le projet de la Mauricie, à la faveur de divers constats, on avait pris pour hypothèse qu'en dotant les municipalités dévitalisées de la région du support d'un agent de développement en entrepreneuriat collectif au mandat très souple on pourrait contribuer à les relancer sur le chemin de la revitalisation.

Lorsque l'on porte un regard d'ensemble sur le projet ayant eu cours en Mauricie, on peut affirmer sans risque de se tromper que, du point de vue des objectifs quantitatifs fixés par le projet, le projet a rencontré la majorité des attentes fixées en la matière. En effet, bien que ce ne soit pas toutes les municipalités qui se soient dotées d'une entreprise collective, l'objectif en matière d'employabilité a, après trois ans et trois mois, grandement été surpassé en atteignant 25 emplois directs créés et maintenus.

Une analyse des objectifs qualitatifs établit au cours du projet illustre également que l'idée d'implanter un dispositif d'intervention original dans le but de développer des entreprises collectives visant à répondre aux besoins des communautés locales a été excellente. Bien que chaque communauté n'ait pas eu une situation de départ similaire et, ce faisant, n'ait pas disposé du même capital stratégique, chacune a su tirer profit de cette expérience. Toutes les municipalités ont

CDR et le conseiller en entrepreneuriat collectif) et la collaboration obtenue des comités locaux de développement et des partenaires qui ont permis de passer à travers ces difficultés et d'atteindre les résultats espérés. Notons que les comités locaux de développement n'ont tout de même pas été laissés trop longtemps sans support durant ces turbulences.

travaillé avec leurs atouts disponibles et ont en général amélioré sensiblement leurs capacités ou potentiels d'intervention et de changement. De plus, plusieurs ont accru de façon considérable leur capacité à se réseauter, à faire appel aux ressources de l'État et, dans une certaine mesure, à augmenter leur capacité de résilience face à l'adversité.

Toutefois, si l'agent de développement en entrepreneuriat collectif a joué un rôle significatif, il n'aurait pu le faire sans le positionnement judicieux de son champ d'action et l'établissement d'une collaboration constante avec les acteurs du milieu, les comités de parrainage, en particulier le comité technique, et les partenaires régionaux et locaux du développement

Enfin, bien que ce projet ait constitué un succès en soi, il peut difficilement être considéré comme une expérience achevée de revitalisation de communautés. On peut en effet douter que les communautés participantes aient toutes acquis à la fin du projet pilote suffisamment d'autonomie pour assumer elles-mêmes dans le futur le pilotage complet de leur projet de revitalisation. Le développement n'est pas une mécanique qu'on peut actionner à volonté, c'est un processus de transformation profond qui touche la culture et les capacités d'une collectivité. Selon le niveau de dévitalisation, cela peut prendre plus de trois ans d'accompagnement soutenu sinon ce sera un coup d'épée dans l'eau. On ne peut tout simplement pas espérer qu'un projet d'accompagnement trop court s'attaque efficacement aux difficultés sous-jacentes à la dévitalisation et règle les problèmes auxquels doivent faire face les communautés touchées par le projet-pilote. En résumé, à notre avis, ce projet est un pas dans la bonne direction, mais, pour arriver à la fin du parcours, les acteurs ne devraient pas cesser leur marche. ■

BIBLIOGRAPHIE

Alvord.S.H., Brown.L.D. et Letts.C.W., (2004). « Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, N° 3, pp.260-283.

Aradel, *Créer et animer des réseaux : entre savoir être et savoir faire des développeurs économiques*, 6 (2004), 58 pages.

Beckley M., T., Martz, D., Nadeau, S., Wall, E., Reimer, B., Multiple Capacities, Multiple Outcomes: Delving Deeper into the Meaning of Community Capacity, *Journal of Rural and Community Development*, 3 (2008), 56-75.

Boisvert, R. (2007). Les indicateurs de développement des communautés : Vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance. Cahier technique présenté aux participants de l'atelier méthodologique des JASP 2007.

Chantier de l'économie sociale, Mémoire présenté dans le cadre de la tournée de consultation sur la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat « Vers une stratégie de l'entrepreneuriat » au MDEIE, 2010, 12 pages.

Chantier de l'économie sociale, Outil de sensibilisation à l'économie sociale, Une économie à valeurs ajoutées, 2004, 28 pages.

Dumais, L., Camus, A., et Tremblay, J-M., « L'évolution de la pratique des agents d'économie sociale à Montréal » — Rapport de recherche réalisé dans le cadre des activités du Groupe de recherche et d'activités partenariales de Montréal et du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale, Cahier No RQ-07 (2011), 59 pages.

Forest, D., St-Germain, L. (2010), La participation citoyenne, le point de vue de citoyennes et de citoyens du nord de Lanaudière sur leur participation dans les démarches d'animation territoriale en développement durable, CSSSNL, 124 pages.

Grefte, X. (2002). *Le développement local*. La Tour d'Aigues (France) : Éditions de l'Aube.

Groupe de travail sur les communautés dévitalisées, Des communautés à revitaliser. Un défi collectif pour le Québec, 54 pages.

Martin, A., Molina, E., Lafleur, M., le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle, Cahier de recherche de l'IRECUS, 1 (2008), 21 pages.

Omrane, A., L'entrepreneuriat social et le développement durable : quels modèles d'affaires dans le champ social?, (en ligne), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xieme-conference-de-l-aims/communications/85-lentrepreneuriat-social-et-le-developpement-durable-quels-modeles-daffaires-dans-le-champ-social/download>.

Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*. Montréal : Les Éditions Transcontinentales inc.

Prévost, P. (2001). *Le développement local : Contexte et définition*. Sherbrooke : IRECUS.

Reimer, B., The rural context of community development in Canada, *Journal of Rural and Community Development*, 1(2006) 155-175.

Solidarité rurale du Québec (2003). Les savoirs collectifs locaux. *Revue d'initiatives locales de développement en milieu rural*, Nicolet. SRQ.

Thompson J. (2002). «The world of the social entrepreneur », *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, N° 4-5, pp. 412-431.

Yorn, C., Lussier, K. et Prévost, P. (2007). Bâtir ensemble notre région — rapport intégral. Chibougamau. Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de santé publique.

Yorn, C., Lussier, K. et Prévost, P. (2008). Le capital stratégique des communautés jamésiennes. *Organisations et Territoires*, 17(01), 53-60.

Références

Prévost Paul, Veillette Lucie. Rapport de mise en situation : Analyse transversale présenté à la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie dans le cadre du projet Développement de l'emploi par l'entrepreneuriat collectif. 76 p. Sherbrooke, janvier 2011.

Bougie René, Prévost Paul. Rapport final, présenté à la Coopérative de développement régional Centre-du-Québec/Mauricie dans le cadre du projet Développement de l'emploi par l'entrepreneuriat collectif dans les municipalités dévitalisées de la Mauricie, 75 p. Sherbrooke, avril 2012.

ISO 26000 : la nouvelle *lingua franca* de la responsabilité sociétale?

Jeanne Simard, Marc-André Morency, Marilyne Simard et Manon Paré
Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, avec l'accroissement des échanges à l'échelon planétaire, de nombreux acteurs sociaux, de nombreuses nations, ont pris conscience de l'urgence d'adopter des comportements responsables visant à promouvoir la qualité de la vie sociale et la préservation de l'environnement.

Depuis quelques décennies, avec l'accroissement des échanges à l'échelon planétaire, de nombreux acteurs sociaux, de nombreuses nations, ont pris conscience de l'urgence d'adopter des comportements responsables visant à promouvoir la qualité de la vie sociale et la préservation de l'environnement. En 1946, la Déclaration de Philadelphie, instituant le Bureau international du travail (BIT) en exposait déjà plusieurs principes directeurs¹. Dans un contexte de gouvernance globale à nouveau plus réceptif à une telle réflexion, on mesurait mieux la nécessité d'encadrer les activités et le pouvoir grandissant des multinationales. On voyait avec plus d'acuité diverses problématiques sociales et écologiques résultant d'activités économiques trop faiblement régulées, ainsi que les carences de nombreux États, l'« État de droit » n'existant pratiquement pas sur de vastes portions de la planète. Face à ces nouveaux défis confrontant les communautés dans le monde, le concept de « responsabilité sociétale » (RS), impliquant une large participation, un rôle dirigeant de la collectivité et de ses institutions publiques, assumerait un rôle mieux déterminé, en guise de contrepois à la liberté d'entreprendre.

Mais sur quelle base, et selon quelles dimensions, la responsabilité sociétale pourrait-

elle être structurée? Et de quelle façon pouvait-on élaborer une telle norme? Déjà plusieurs initiatives internationales avaient tenté de donner un cadre au concept de « responsabilité sociale », mais aucune n'était parvenue à vraiment faire consensus. On restait sur sa faim devant le banquet offert par le « *self-service* » normatif des entreprises jusque-là privilégié par les tenants du libéralisme économique². Au tournant du nouveau millénaire, devant les résultats encourageants obtenus avec la Norme 14001 sur le management environnemental, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) vit l'opportunité de réaliser une norme internationale sur la responsabilité sociétale (RS), d'aller au-delà des notions polysémiques de responsabilité sociale des entreprises (ou RSE), ou des notions générales de responsabilité que l'on trouve en morale, en éthique et en droit. ISO, en raison de son expertise dans la conduite de processus consultatifs internationaux, s'est sentie prête à tenter l'aventure. À l'issue d'un processus complexe de réflexion scientifique, éthique et internationale, sans précédent, ISO réussit à publier, en 2010, la *Norme ISO 26000* sur la responsabilité sociétale visant les principes directeurs de la vie collective et la gouvernance des organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

À l'issue d'un processus complexe de réflexion scientifique, éthique et internationale, sans précédent, ISO réussit à publier, en 2010, la Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale visant les principes directeurs de la vie collective et la gouvernance des organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Après un bref rappel du rôle de cette organisation internationale de normalisation, nous présenterons le processus de consultation ayant permis l'élaboration et l'adoption de la *Norme ISO 26000*. Suivra une rapide description de la norme. Il sera ensuite possible d'indiquer ce que pourra être le rôle de cette norme, comment elle favorisera l'implantation d'un développement plus responsable, respectueux de l'environnement et des communautés.

Bien qu'il soit encore un peu tôt pour en apprécier tout l'impact, la norme ISO 26000 représente actuellement un progrès significatif de la communauté internationale dans la conception d'un développement valable sur le plan éthique. Dans cette mesure, les organisations, les gestionnaires, aussi bien dans le public que dans le privé, ont tout intérêt à en réaliser les potentialités et à anticiper ses impacts.

1. LE PROBLÈME MONDIAL : CONFUSION CONCEPTUELLE ET ABSENCE D'AUTORITÉ RÉGULATRICE

Lorsque des gestionnaires, des politiciens, des fonctionnaires, des universitaires, définissent ce qu'ils entendent par « responsabilité sociale ou sociétale », on peut s'attendre à presque autant de définitions ou de visions différentes qu'il y a d'interlocuteurs.

Lorsque des gestionnaires, des politiciens, des fonctionnaires, des universitaires, définissent ce qu'ils entendent par « responsabilité sociale ou sociétale », on peut s'attendre à presque autant de définitions ou de visions différentes qu'il y a d'interlocuteurs. C'est un peu ce qu'exprime le dicton populaire « À chacun sa vérité ». Et cette problématique s'accroît encore lorsque l'on change de pays, de culture ou d'environnement³. Ces différences se comprennent très bien si l'on considère que la notion de *responsabilité sociale des entreprises* (RSE) n'est pas à l'origine une notion scientifique, c'est-à-dire qu'elle n'a pas une fonction analytique ayant pour dessein de comprendre le monde, la réalité observée. La notion de responsabilité sociale des entreprises est souvent dépeinte « comme un moyen de doter la globalisation de règles sociales et écologiques, tout en laissant les opérateurs économiques choisir à cette fin celles qui leur sont le mieux adaptées »⁴. Mais elle devient de ce fait une notion polysémique qui se trouve « construite » différemment par de nombreux acteurs en conflit, en fonction d'une variété de conceptions du monde social, des limites de la responsabilité sociale des entreprises dans la détermination du bien commun (conditions de

travail, protection de l'environnement, développement scientifique et technologique, etc.)⁵. Philippe Chalmin en rajoute en rappelant que dans la sphère marchande mondialisée aucune autorité n'est encore en mesure d'instaurer une quelconque forme de normativité, de vision commune, et encore moins de régulation⁶.

Sous-jacente aux diverses variantes, on trouve une conception dogmatique de la responsabilité sociale des entreprises dominantes, celle du néolibéralisme économique, de l'ordre spontané et infaillible du Marché. Obéissant au mécanisme comptable de la *Fair value*, l'entreprise devrait, dans un contexte de globalisation, se consacrer à accroître l'avoir des actionnaires. Sa « responsabilité » (si l'on peut encore employer ce terme) se limite à ce seul objet, même si des actions de philanthropie ou de mécénat peuvent à l'occasion être envisagées⁷. D'ailleurs on entend très souvent dans les médias, ou lors d'entrevues avec des personnalités du monde des affaires, des discours qui en disent long sur cette représentation; « l'entreprise est la propriété des actionnaires » ou « les membres du conseil d'administration sont les fiduciaires des actionnaires »⁸. De l'autre côté du spectre, on peut considérer l'entreprise comme une personne morale, ce qui est possible en droit, mais à la limite, comme un citoyen à part entière, ce qui est excessif. Comme personne morale, elle a la capacité de prendre des engagements moraux vis-à-vis les impacts environnementaux et sociaux de ses activités, et ce faisant, de considérer diverses parties prenantes. Pour réussir dans ce large créneau d'opportunités et de contraintes,

elle doit aller au-delà des simples obligations nationales d'origine légale et réglementaire pour établir un dialogue avec ses parties prenantes : actionnaires, salariés, fournisseurs, ONG, gouvernements, communautés, etc. Entre ces deux pôles, relativement aux attentes à l'endroit des organisations, on trouve toute une série de situations intermédiaires, de compromis, en fonction des contextes d'opération qu'offre la réalité mondiale.

Mais peu importe la définition de la responsabilité sociale des entreprises qui sera retenue par les différents intervenants, elle ne saurait jamais offrir une vision globale et en profondeur de la réalité du phénomène, c'est-à-dire, des enjeux sociaux en cause et des idéologies sous-jacentes⁹. La notion de responsabilité sociale des entreprises sera forcément modulée en fonction des notions polysémiques d'expansion, de croissance et de développement qui ont cours. Il s'agit d'une autre source de ces visions extrêmement contrastées où la confusion règne en maître.

Quelques initiatives internationales ont tenté, sans grand succès, de procurer un cadre au concept de responsabilité sociale des entreprises. On pense ici aux efforts de l'Organisation des Nations Unies, de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Faute de consensus, cette notion « optimiste » n'a abouti qu'à la frustration généralisée des parties prenantes, à l'immobilisation des cadres publics, c'est-à-dire à leur défaut d'encadrer. En fait, le monde se cherche toujours un langage commun, ce qui va bien au-delà de l'usage généralisé d'une langue particulière. Un langage existe lorsque ses référents conceptuels sont du même ordre, lorsque les définitions de situation reposent sur des concepts et des cadres appropriés, permettant de créer une même réalité. En somme, un langage existe lorsque les acteurs possèdent une culture commune. Or, ce qui existe actuellement, c'est une ébauche d'intérêts vitaux communs, certains mécanismes économiques et techniques communs, mais en aucune façon un ordre institutionnel partagé, un ensemble d'objectifs poli-

tiques, économiques, environnementaux commun, bref un État de droit planétaire.

Ce constat de la confusion des termes et des effets de réalité du langage nous amènent à revisiter un théorème célèbre en sociologie. Un théorème pose un principe auquel n'échappe aucun élément de la réalité en cause. William I. Thomas a bel et bien formulé un véritable théorème sociologique en affirmant que « si les humains définissent une situation comme réelle, en certains termes, cela a, et aura, des effets réels »¹⁰. Un système de pensée, comme toute prophétie, possède un pouvoir autoréalisateur. Il oriente les comportements de telle sorte qu'ils tendent à faire advenir ce qu'il annonce, que ce soit par un effet de l'autorité de celui qui énonce la prophétie ou par la focalisation autonome des esprits sur le « réel » ainsi affirmé¹¹. Même la pensée magique n'est pas dénuée de sens, car elle produit du sens, et ce sens produit des effets réels. Plusieurs modèles économiques ont ce caractère de la pensée magique; l'imagerie associée à la « main invisible du marché » le montre à l'évidence¹².

Les normes constituent un corpus prophétique de cette nature, cela va de soi. Lorsqu'une norme est adoptée, avant même d'être renforcée, elle a des effets réels du seul fait de sa diffusion. La force agissante du discours normatif se mesure à sa capacité de faire croire à la réalité de ce qu'il décrit, à la vérité de ce qu'il énonce. C'est tout l'intérêt de la norme ISO 26000 : ce n'est pas qu'une norme, c'est un langage, et là où il sera adopté, il aura des effets réels, comme une nouvelle *lingua franca*¹³. Elle contribuera à faire surgir une réalité commune là où il n'y avait que confusion et neutralisation mutuelle de concepts opposés.

Un système de pensée, comme toute prophétie, possède un pouvoir autoréalisateur. Il oriente les comportements de telle sorte qu'ils tendent à faire advenir ce qu'il annonce, que ce soit par un effet de l'autorité de celui qui énonce la prophétie ou par la focalisation autonome des esprits sur le « réel » ainsi affirmé.

2. L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION (ISO)

ISO est un organisme international, mais non gouvernemental, de standardisation industrielle et commerciale, créé en 1947 pour appuyer l'effort de reconstruction de l'après-guerre. Ayant son siège social à Genève, il est devenu, au fil des ans, le plus grand producteur et éditeur de normes privées au monde. ISO déploie plus de 200 comités techniques qui ont, face aux besoins du marché, élaboré des milliers de normes internationales portant sur des aspects divers de la pratique des entreprises, dans les secteurs de l'agriculture, de la construction, du transport, des dispositifs médicaux, des technologies de l'information et de la communication, de la mécanique, de la fabrication et de la distribution.

Si, à l'origine, ISO publiait surtout des normes techniques pour la certification de produits, de procédés de fabrication, voire de services, son champ d'intérêt s'est élargi pour en arriver à couvrir les processus et systèmes de gestion; par exemple, la Norme 9001 sur le management de la qualité et ses dérivés, la Norme 14001 sur le management de l'environnement. En formulant, en 2011, la Norme 26000 sur la responsabilité sociétale, ISO est allée encore plus loin.

Sur le plan pratique, l'Organisation internationale de normalisation élabore les normes sous

la forme d'un « document établi par consensus » en impliquant l'ensemble des parties intéressées ou divers partenaires. Le Canada, entre autres, est représenté par le Conseil national de normalisation (CNN). Chaque pays a une voix dans les procédures de vote. Selon Benyekhlef :

L'organisme de normalisation ne peut créer de spécifications techniques ex nihilo. La norme doit s'intégrer dans la réalité. Le normalisateur doit donc porter une attention particulière au réel et observer patiemment ce qui existe. La norme technique doit, aussi, être accessible au public, être disponible matériellement et faire l'objet d'une publication¹⁴.

Un mécanisme de certification complète la normalisation lorsqu'il s'agit de champs techniques. Il permet d'attester, après une vérification indépendante, qu'une production, qu'un service, qu'un système, satisfait aux exigences d'une norme ISO. Par contre, il est important de rappeler que les normes formulées par ISO n'ont force de loi ou de règlement ni dans les pays ni dans les organisations. Leur mise en application est en principe volontaire.

3. PROCESSUS D'ÉLABORATION DE LA NORME ISO 26000

Devant l'intérêt sans cesse croissant en matière de responsabilité sociétale et la confusion des définitions, le besoin de créer une norme internationale dans ce domaine se fit pressant. En 2001, COPOLCO, le Comité ISO pour la politique en matière de consommation, fut chargé d'examiner la faisabilité d'une norme sur la responsabilité sociétale. En 2003, à la suite des recommandations du COPOLCO, le Bureau de gestion technique de l'ISO créait un comité composé de multiples parties prenantes, afin de réaliser une analyse complète des initiatives et enjeux en matière de responsabilité sociétale dans le monde.

En 2004, ce comité ayant fait part de ses recommandations, ISO crée un groupe de travail

sur la responsabilité sociétale, ISO/GT RS, et le charge d'élaborer la future norme ISO 26000. Même pour une organisation comme ISO, habituée à divers processus de rédaction international et multipartite, l'élaboration de la norme sur la responsabilité sociétale représente un défi de taille. Un tel projet, d'une ampleur sans précédent, oblige ISO à modifier son processus rédactionnel habituel, d'y incorporer des représentants de la société civile, non convoqués habituellement¹⁵. Le processus devait en quelque sorte résoudre le problème de la confusion des termes tels qu'ils existent au départ, voire durant le processus consultatif en cours, dans la conscience des participants; ces termes étant ceux-là mêmes qui seront déterminés plus adéquatement dans une définition commune.

Chaque pays membre d'ISO pouvait désigner jusqu'à six représentants, appartenant à six catégories de parties prenantes : l'industrie, le gouvernement, les organisations non gouvernementales (ONG), les travailleurs, les consommateurs et les « autres » (services, conseil, recherches, etc.). Les organismes internationaux tels que les Nations Unies, l'OIT, le GRI, l'OCDE, pouvaient également déléguer des experts afin d'y être représentés. La direction du groupe de travail fut confiée à deux organismes nationaux de normalisation, ceux de Suède et du Brésil. Au moment de sa publication, quelque 99 pays, 450 experts et plus de 40 organisations internationales avaient participé à l'élaboration de la norme, au terme d'un effort international remarquable. Il aura fallu cinq ans de travaux et huit réunions internationales, dont une à Québec en mai 2009, pour élaborer et rédiger cette norme. Il est facile d'imaginer les défis posés par la participation au processus de consultation d'un pareil nombre de parties prenantes. Quelque 25 000 observations écrites ayant été reçues, il fallait concilier des positions parfois radicalement opposées. Comme pour les autres normes ISO, un consensus de 75 % des membres votants permettait de valider l'adoption de la norme. De fait, seulement cinq représentants ont

voté contre l'adoption d'ISO 26000 : ceux des États-Unis, Cuba, Inde, Turquie et Luxembourg. Le lancement officiel de la norme *ISO 26000 : 2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* eut lieu le 1^{er} novembre 2010. Corinne Gendron a bien fait ressortir le caractère innovateur du processus et de son résultat :

Il est clair en effet que ce qui peut sembler une évolution naturelle — de la qualité, à l'environnement, à la responsabilité sociale — constitue en fait une révolution presque contre nature alors qu'ISO fait irruption dans le champ normatif et substantif en laissant de côté les procédures et les systèmes de gestion qui ont été sa marque et sur lesquels elle a bâti sa crédibilité. Avec la norme 26 000, ISO ne dit plus seulement comment faire, mais bien quoi faire¹⁶.

Cette norme, contrairement aux autres normes ISO, n'est pas destinée à la certification. Elle n'énonce pas des méthodes pouvant devenir des outils de gestion. Elle énonce plutôt une vision, des valeurs, des principes, des lignes directrices qui orientent les gestionnaires et leurs vis-à-vis dans leurs interactions.

4. STRUCTURE ET CONTENU DE LA NORME

Comme la norme ISO 26000 fait un peu plus de 125 pages, il s'agit avant tout, dans cet article, d'en présenter la structure et les principales lignes directrices.

Dès le départ, mentionnons que les rédacteurs de cette norme se sont démarqués par rapport à l'utopie néolibérale et à certains de ses dogmes (infaillibilité du marché sans limites réglementaires, bienfaits généralisés de la concurrence universelle, privatisation des services publics, dérèglementation du travail, libre circulation des capitaux et des marchandises¹⁷). Les rédacteurs réfèrent plutôt aux concepts de justice sociale, de solidarité, s'inspirant de textes comme la *Déclaration de Philadelphie de 1944*¹⁸, soit la première déclaration internationale des droits à vocation universelle; également de la *Déclaration de l'OIT sur la justice sociale : pour une mondialisation équitable* de 2008. Le social

n'est plus un simple moyen d'atteindre les objectifs de rendement des organisations, mais apparaît plutôt comme la finalité de leur existence, de leur raison d'être. L'État de droit et ses institutions démocratiques retrouvent la prééminence et la mission de mettre en œuvre l'intérêt public. On vise à rétablir une hiérarchisation des moyens et des fins. Les notions de « sociétal » et de « social » sont ainsi réservées à ce plan de l'action collective. La notion de responsabilité sociétale implique qu'existent des principes directeurs permettant de sélectionner des microdécisions parmi d'autres, afin de réaliser les objectifs collectivement déterminés, en matière de développement, de croissance, d'expansion économique. La responsabilité sociétale implique la mise en application d'une approche de participation coopérative, intégrée dans une formule de mixed-scanning sur le plan décisionnel¹⁹. L'objectif est ambitieux, étant

donné la rareté des animateurs et des gestionnaires ayant reçu une formation appropriée, voire la rareté des médias capables de rendre compte et de faciliter de tels exercices collectifs. Sans oublier la dominance au sein des collectivités de forces puissantes peu intéressées à abandonner leurs situations privilégiées. La Norme pourrait de fait être adoptée formellement, mais sans le cadre institutionnel, sans les habiletés, sans les rapports de force qui la rendraient effective.

Les articles 1 et 2 de la Norme

ISO 26000 ne vise pas à se « substituer » aux obligations légales nationales ou aux normes internationales de comportement. Elle vise à compléter ou à inspirer les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale.

Les deux premiers articles précisent le domaine d'application de la responsabilité sociétale et définissent les principaux termes et expressions qui seront utilisés dans la norme (comportement éthique, gouvernance de l'organisation, partie prenante, développement durable, transparence, etc.). Ils rappellent que cette norme a pour vocation de mettre en avant une compréhension commune du périmètre de la responsabilité sociétale de toute organisation, tout en réaffirmant que le respect de la loi est une dimension fondamentale de cette responsabilité. Ainsi, ISO 26000 ne vise pas à se « substituer » aux obligations légales nationales ou aux normes internationales de comportement. Elle vise à compléter ou à inspirer les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale.

L'article 3 de la Norme

Cet article décrit les facteurs, conditions et domaines de la responsabilité sociétale :

La principale caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décision, et d'autre part, d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la société et

l'environnement. Ceci implique un comportement à la fois transparent et éthique qui contribue au développement durable, respecte les lois en vigueur et soit en cohérence avec les normes internationales de comportement. Cela suppose également que la responsabilité sociétale soit intégrée dans l'ensemble de l'organisation, qu'elle soit mise en œuvre dans le cadre des relations que celle-ci entretient et qu'elle prenne en compte les intérêts des parties prenantes.

La Norme situe l'organisation dans le contexte du développement durable, ce qui comprend la santé et le bien-être de la société. L'objectif de la responsabilité sociétale vise le développement; cela implique d'aborder les facteurs économiques, sociaux et environnementaux ainsi que leur interdépendance, dans les activités et les prises de décision de l'organisation.

L'article 4 de la Norme

Cet article présente et explique les « sept principes » directeurs qui fondent la responsabilité sociétale. On entend par « principes », les fondements, les valeurs-pivots du comportement, d'une bonne gestion, d'une prise de décision. Pour une organisation, on propose les principes suivant : 1) la redevabilité (ou reddition de compte) quant aux impacts qu'elle exerce sur la société et l'environnement; 2) la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement; 3) le comportement éthique qu'elle doit avoir en permanence; 4) la reconnaissance des intérêts des parties prenantes; 5) le respect du principe de légalité; 6) la prise en compte des normes internationales de comportement; 7) le respect des droits de l'Homme et la reconnaissance de leur universalité. À l'aide de ces sept principes, une organisation contribue de façon plus structurée au développement durable, y compris la santé et le bien-être de la société.

L'article 5 de la Norme

Cet article traite de deux pratiques fondamentales en matière de responsabilité sociétale. Il s'agit de l'identification par une organisation de ses responsabilités, de ses parties prenantes,

et enfin du dialogue auquel celles-ci participent ou auquel idéalement elles devraient participer. L'organisation doit avoir conscience qu'elle existe en relation avec autrui, qu'elle est reliée en permanence à divers partenaires dans le jeu social. On sort donc de l'individualisme néolibéral pour proposer aux organisations une gouvernance plus collaborative, plus réflexive, qui reconnaît la valeur de la communauté.

L'organisation doit avoir conscience qu'elle existe en relation avec autrui, qu'elle est reliée en permanence à divers partenaires dans le jeu social. On sort donc de l'individualisme néolibéral pour proposer aux organisations une gouvernance plus collaborative, plus réflexive, qui reconnaît la valeur de la communauté.

L'article 6 de la Norme

L'article 6 explique le contenu substantif de la norme, en révèle le caractère original. Il invite les organisations à articuler leur démarche face à la responsabilité sociétale autour de sept questions centrales, soit la gouvernance de l'organisation (la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe d'égalité, la prise en compte des normes internationales de comportement), les droits de l'Homme (naturels, inaliénables, universels, indivisibles, interdépendants), les relations et

conditions de travail (la non-marchandisation du travail), l'environnement (principe de précaution, gestion du risque environnemental, principe de pollueur-payeur), la loyauté des pratiques des affaires (comportement éthique), les questions relatives aux consommateurs et l'engagement sociétal (appui et construction d'une relation avec les communautés)²⁰. Chacune de ces questions se trouve redéployée selon un éventail de domaines d'action qui permettent à toutes les organisations d'identifier les principaux impacts qu'elles exercent sur la société.

Ces questions et domaines d'action doivent être considérés de manière holistique et en interdépendance; cela exclut de pouvoir focaliser la réflexion et son action uniquement par rapport à un domaine spécifique.

L'article 7 de la Norme

Enfin, l'article 7 précise les lignes directrices destinées à aider les organisations à intégrer concrètement la responsabilité sociétale dans leur manière d'opérer. Ces lignes directrices servent donc à appréhender et à intégrer la responsabilité sociétale dans l'organisation, à en améliorer la communication, à accroître la crédibilité de l'organisation en cette matière, à revoir et à améliorer les actions et les pratiques à ce sujet et enfin à évaluer l'intérêt d'initiatives volontaires dont une liste non exhaustive se trouve présentée à l'annexe A de la Norme.

5. EFFETS DE LA NORME

Sur le plan sociologique, l'effet sur les participants ne peut manquer de se produire. Les parties impliquées dans l'élaboration de la norme internationale ISO 26000 ont fait un travail remarquable de synthèse, équivalant à la construction d'un cadre conceptuel de sciences sociales, tout en réalisant une importante intervention à l'échelle planétaire. Comme le mode participatif d'élaboration de cette norme n'est pas habituel, y associant des représentants des travailleurs, des consommateurs, des ONG, etc., il y a là une méthodologie de construction coopérative du consensus qui paraît répondre aux vœux du politologue Robert Axelrod²¹. Pour Corinne Gendron, la « norme » va

certainement alimenter les actions d'organisations désireuses de représenter les « intérêts » de mouvements sociaux, et présenter un véritable domaine d'amarrage de leur action²².

Sur le plan juridique, ISO 26000 ne constitue pas une norme applicable par les tribunaux nationaux (certains auteurs parlent de *soft law* ou droit mou), ni certifiable par une organisation de normalisation. Mais on peut déjà anticiper que des cours de justice pourront s'y référer comme cadre balisant les actions, comme un ensemble « prédroit » de valeurs communes, de coutumes à l'échelle mondiale. C'est révolutionnaire, car ce texte dont le contenu porte sur un ensemble de

normes ou d'attentes (les droits collectifs) est traduit en 16 langues, ce qui va lui assurer une diffusion planétaire. De plus, il n'est pas exclu que les législatures nationales puissent être influencées par l'esprit et la lettre de la norme ISO 26000 lors de la rédaction de leurs textes de lois²³.

Ainsi, des organismes nationaux de normalisation pourraient s'en inspirer comme ce fut le cas au Danemark avec la création de la norme nationale DS 26001²⁴. Au Québec, l'OBNL Neuvaction²⁵, le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), la Chaire Desjardins en gestion du développement durable (Université de Sherbrooke), le ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation (MDEIE) et une vingtaine d'experts ont élaboré un référentiel d'application du développement durable en entreprise, qui vise à encourager et à faciliter l'application des principes de la *Loi québécoise sur le développement durable* dans tous les types d'organisations²⁶. Le nouveau guide BNQ 21000, qui a été élaboré en cohérence avec ISO 26000²⁷, permet aux entreprises et organisations d'établir le portrait de leurs pratiques et d'envisager comment elles se situent par rapport aux 21 enjeux du développement durable; ceux-ci se trouvent classés comme les 7 thèmes centraux

d'ISO 26000, en fonction des diverses parties prenantes²⁸. Il s'agit là d'une influence directe d'ISO 26000 sur notre réalité immédiate²⁹.

Si au plan du management, ISO 26000 ne se présente pas comme une norme de gestion, on pourra s'en inspirer pour modifier la gouvernance des organisations, en particulier dans les calculs de risque, les procédures de gouvernance relatives aux nombreuses parties prenantes et la gestion de projet. L'élargissement de la matrice décisionnelle pourrait obliger à repenser la formation des gestionnaires, le cadre interdisciplinaire de formation en milieu universitaire, la formation continue des professionnels.

Si au plan du management, ISO 26000 ne se présente pas comme une norme de gestion, on pourra s'en inspirer pour modifier la gouvernance des organisations, en particulier dans les calculs de risque, les procédures de gouvernance relatives aux nombreuses parties prenantes et la gestion de projet.

CONCLUSION

ISO 26000, un cadre volontaire ne peut remplacer le cadre juridique et institutionnel national ou international qui obligerait les entreprises à prendre en compte la société dans son ensemble, à répondre de ses actes à l'égard d'autrui, c'est-à-dire sur les hommes et la nature.

Il faut bien avoir conscience que les effets d'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations et des entreprises (surtout multinationales) auront des limites. ISO 26000, un cadre volontaire ne peut remplacer le cadre juridique et institutionnel national ou international qui obligerait les entreprises à prendre en compte la société dans son ensemble, à répondre de ses actes à l'égard d'autrui, c'est-à-dire sur les hommes et la nature. Alain Supiot rappelle que pour être responsable sur le plan juridique, trois conditions sont indispensables. « La responsabilité implique

une relation ternaire entre trois personnes : la personne du responsable, qui est le point causal d'imputation de l'acte; la personne du demandeur, dont les intérêts sont affectés par cet acte; et la personne du tiers (juge ou arbitre) devant qui le responsable doit répondre de son acte³⁰. Sur le plan global, la responsabilité implique de plus de répondre à un « appel », celui qui nous demande de construire un monde vivable et plus équitable³¹.

Force est de constater que, sur le plan mondial, il n'y a pas de citoyenneté, pas de personnes morales correspondant aux firmes ou réseaux de firmes, ni État ou Cour de justice habilitée à juger de leurs rapports. Dans l'état actuel des relations internationales, bien des éléments du cadre institutionnel de développement font gravement défaut, et leur installation rencontre des forces très puissantes vouées à l'affaiblissement de tels éléments. ISO 26000, malgré ses limites, représente une force active de changement pour la mise

en place d'un ordre mondial dans lequel les éléments essentiels de la responsabilité trouveront une place qu'ils n'ont pas toujours occupée au plan national.■

ISO 26000, malgré ses limites, représente une force active de changement pour la mise en place d'un ordre mondial dans lequel les éléments essentiels de la responsabilité trouveront une place qu'ils n'ont pas toujours occupée au plan national.

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au Marché total*, Paris, Seuil, 2010; Alain Supiot, « Contribution à une analyse juridique de la crise économique de 2008 », *Revue internationale du travail*, vol. 149, 2010, no 2, p. 165-176; Eddy Lee, « La Déclaration de Philadelphie: rétrospective et prospective », *Revue internationale du travail*, Vol. 133, no 4, 1994, 513-531.

²Alain Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », dans *Études offertes à Jean Pélissier. Analyse juridique et valeurs en droit social*, Paris, Dalloz, 2004, p. 541-558, 543.

³Andrew Crane, Dirk Matten, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, third edition, Oxford University Press, New York, 2010.

⁴Alain Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », dans *Études offertes à Jean Pélissier. Analyse juridique et valeurs en droit social*, Paris, Dalloz, 2004, p. 541-558, 543. Il est important de rappeler qu'avec la globalisation des marchés, il n'y a aucune règle instituant les aspects sociaux et environnementaux de cette libéralisation (ex. les conventions de l'OIT). Pourtant, il y a des règles instituant la libéralisation internationale du commerce qui s'imposent aux ordres juridiques nationaux.

⁵Jacques Racine, « La responsabilité sociale de l'entreprise : un concept polymorphe », dans *De la responsabilité sociale. Éthique et politique*, Éric Gagnon et Francine Saillant, Montréal, Liber, p. 125-142.

⁶Philippe Chalmin, *Le monde a faim*, éditions Bourin, 2009. On lira aussi à ce sujet : Joseph Stiglitz, *Le triomphe de la cupidité*, Paris, Fayard, 2010; Jean Ziegler, *Destruction massive. Géopolitique de la faim*, Paris, Seuil, 2011; Michel Freitag, *L'impasse de la globalisation. Une histoire sociologique et philosophique du capitalisme*, Montréal, Les Éditions Écosociété, 2008.

⁷Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970, p. 32-33, 122-124; Milton Friedman, *La liberté de choix*, Paris : Pierre Belfond, 1980; Friedrich von Hayek, *Droit, législation et liberté : une nouvelle formulation des principes libéraux de justice et d'économie politique*, Coll. Libre échange, Paris, Presses universitaires de France, 1980-1983.

⁸Ce qui est manifestement faux, sur le plan juridique, si l'on considère les lois nationales corporatives au Canada, la Loi canadienne sur les sociétés par actions, L.R.C. (1985), ch. C-44 en particulier, et les jugements des tribunaux sur cette question soit : Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise, [2004] 3 R.C.S. 461, 2004 CSC 68; BCE inc. c. Détenteurs de débentures de 1976, [2008] 3 R.C.S. 560, 2008 CSC 69.

⁹Corinne Gendron, « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? », Cahier de la CRSDD, Coll. « Recherche », no 01-2009, Montréal : Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM, 22 p.

¹⁰Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Gérard Monfort, 1965, (Chapitre IV et son appendice); sur la prophétie autoréalisatrice en matière économique, on consultera Bernard Maris, *Anti-manuel d'économie*, Paris, Éditions Bréal, 2003, p. 306 et suiv.

¹¹Comme on l'a constaté dans les crises de 1929 et de 2008 ou récemment encore en Angleterre, en Espagne et en Grèce, la rumeur de faillite ou de défaut d'une banque peut avoir pour effet d'entraîner une ruée sur les guichets, précipitant ainsi le défaut de paiement. La prophétie de faillite, qui peut être une fausseté logique au départ, fait arriver ce qu'elle annonce en se propageant dans son public. La solution est d'établir une garantie de solvabilité, ou assurance-dépôt, de l'État concerné.

¹²On lira entre autres à ce sujet : Joseph E. Stiglitz, *Un autre monde. Contre le fanatisme du marché*, Paris, Fayard, 2006; Amartya Sen, *L'idée de justice*, Paris, Flammarion, 2010; Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au Marché total*, Paris, Seuil, 2010.

¹³La lingua franca fut une langue pratiquée par les nations commerçantes autour de la Méditerranée (Venise, Turquie, etc.) entre l'époque des croisades et la fin du XIX^e siècle. On définit actuellement cette expression comme « une langue auxiliaire de relation utilisée par des groupes ayant des langues maternelles différentes ». http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/lingua_franca/47264.

¹⁴Karim Benyekhlef, *Une possible histoire de la norme. Les normativités émergentes de la mondialisation*, Montréal, Les Éditions Thémis, 2008, p. 776

¹⁵Michel Capron, Françoise Quairel, Marie-France Turcotte, *ISO 26 000, une norme « hors norme » ? : vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica, 2011.

¹⁶Corinne Gendron, « *ISO 26 000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise* », Cahier de la Chaire-collection recherche, Montréal, ESG, UQAM, no 02-2009, 9 p.

¹⁷Dans le cadre « conceptuel » de l'utopie néolibérale, le travail, la nature, la monnaie ne sont que des marchandises parmi d'autres. Même le droit est considéré « comme un produit en compétition à l'échelle du monde, où s'opérerait la sélection naturelle des ordres juridiques les mieux adaptés à l'exigence de rendement financier ». Alain Supiot, *L'esprit de Philadelphie. La justice sociale face au Marché total*, Paris, Seuil, 2010, p. 64; On lira aussi à ce sujet, du même auteur, « *Le droit du travail bradé sur le marché des normes* », Droit social, 2005, p. 1087 et suiv.

¹⁸La Déclaration de Philadelphie a été incorporée en 1946, dans son intégralité, en tant qu'annexe, à la constitution de l'Organisation internationale du travail (OIT).

¹⁹Amitai Etzioni, *The Active Society*, New York, The Free Press, 1968; Amitai Etzioni, *A Sociological Reader on Complex Organizations*, New York, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1969; Amitai Etzioni, « Humble Decision Making », *Harvard Business Review*, Vol. 89, 1989, 122.

²⁰La norme mentionne que d'autres domaines d'action peuvent apparaître à l'avenir, car la responsabilité sociétale est une notion dynamique qui reflète l'évolution des préoccupations sociétales et environnementales.

²¹Robert Axelrod, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes? Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 2006.

²²Corinne Gendron, « *Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26 000* », Les cahiers de la CRSDD, No 07-2010, 72 p.

²³À la suite de son expérience lors de sa participation à l'élaboration de la norme ISO 26000, la République d'Indonésie a créé, en 2007, une loi s'en inspirant, la loi no 40 sur les sociétés à responsabilité limitée. Nugroho, S., Sintia, E., Widiana, N. *Mise en œuvre d'ISO 26 000 : avantages et attentes*. Page consultée le 6 avril 2012 : http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_news-and-articles/sr_contest/sr_contest_text8.htm.

²⁴Michel Capron, « *Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26 000* », dans *ISO 26 000, une norme « hors norme » ? : vers une conception*

mondiale de la responsabilité sociétale, Paris, Economica, 2011, p. 37-54, 51.

²⁵« Organisme à but non lucratif (OBNL), Neuvaction est l'une des deux entreprises agréées au Canada par la Global Reporting Initiative (GRI) et autorisée à donner la formation certifiée, en français et en anglais, en matière de reporting et de reddition de comptes du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises et organismes selon la méthodologie GRI, méthodologie reconnue à l'échelle internationale ». <http://www.bnq21000.qc.ca/projet-bnq-21000/le-projet-bnq-21000/partenai-res-strategiques/>

²⁶*Développement durable.com*. (2011). Guide BNQ 21000 : développement durable pour les entreprises québécoises. [En ligne]. Adresse URL : <http://www.xn--dveloppementdurable-bzb.com/category/nouvelles/bnq-21000> (Page consultée le 26 juin 2012).

²⁷Mais aussi en cohérence avec le SD 21000 de l'AFNOR en France, les lignes directrices pour la rédaction de rapport de développement durable de la Global Reporting Initiative (GRI) et les principes du Pacte mondial des Nations Unies.

²⁸Karine Casault, « Forte adhésion au projet BNQ 21000 », *Gaïa Presse*, 1^{er} juin 2012.

²⁹Un sondage du MDEIE 2009-2010 sur le développement durable (DD) à l'intention des entreprises québécoises – 3353 répondants – révèle que: « Actuellement, entre 10 % et 20 % des entreprises québécoises ont amorcé une démarche de développement durable. »

³⁰Alain Supiot, « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », dans *Études offertes à Jean Péliissier. Analyse juridique et valeurs en droit social*, Paris, Dalloz, 2004, p. 541-558, 549

³¹Guillaume De Stexhe, « *Devoir, pouvoir? La responsabilité dans les limites de la simple humanité* », Hugues Dumont, François Ost & Sébastien van Drooghenbroeck Sébastien (éds.), *La responsabilité face cachée des droits de l'homme*, Bruxelles, Bruylant, 2005.

Les quatre « T » du marketing mix territorial : Quelles perceptions pour les sites de Lyon (France), Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal)

Ibrahima Diallo, Ph. D.
Professionnel de recherche et chargé de cours
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Dans le champ du marketing territorial, les facteurs sur lesquels les autorités ou agences de promotion de l'attractivité s'appuient sortent rarement des quatre dimensions que sont le territoire (*territory*), les taxes (*tax*), la tonalité (*tonality*) et le terrain (*terrain*).

Le mix définit les outils sur lesquels le responsable marketing peut s'appuyer pour atteindre ses objectifs. La caractéristique la mieux partagée des éléments qui le composent est sans doute la contrôlabilité ou la manipulabilité d'où le terme outil qui apparaît sur toutes ses définitions. Aussi, son caractère mnémotechnique facilite son ancrage dans l'action de mise en marché. Dans le champ du marketing territorial, les facteurs sur lesquels les

autorités ou agences de promotion de l'attractivité s'appuient sortent rarement des quatre dimensions que sont le territoire (*territory*), les taxes (*tax*), la tonalité (*tonality*) et le terrain (*terrain*) que nous proposons arbitrairement d'appeler les 4T du marketing territorial. Dans quelles mesures les attributs et attributions du territoire peuvent-ils lui conférer une attractivité perçue aux yeux des cibles de la promotion territoriale?

L'intérêt que nous avons porté dans nos investigations sur les sites de Lyon, Saguenay et Mbour nous a permis avec des recherches de terrain d'apprécier en fonction de ces éléments les choix portés par les autorités et les perceptions des cibles de la politique d'attractivité sur ces éléments.

1. LES « QUATRE T » DU MIX TERRITORIAL

Nous ferons une analyse des politiques de promotions territoriales entre les sites de Saguenay, Mbour, et Lyon en nous inspirant des « 4 T »^a du marketing territorial, à savoir le « Territoire-produit », les « Taux » appliqués dans le territoire, la « Tonalité » du territoire et le « Terrain » ou l'accessibilité du territoire.

1.1 Le Territoire-produit

L'appréhension des composantes du territoire-produit peut se faire à travers son marché, la richesse des infrastructures de base, les écoles et universités.

Le Territoire-produit regroupe toutes les diversités qu'il offre à ses cibles. Sur les trois sites de l'étude,

les recettes sont différentes. Lyon occupe en termes d'infrastructures la deuxième place après Paris, ce qui est loin d'être le cas pour les agglomérations de Mbour et de Saguenay. L'appréhension des composantes du territoire-produit peut se faire à travers son marché, la richesse des infrastructures de base, les écoles et universités.

Concernant le marché, Lyon dispose d'un PIB 3,5 fois supérieur au PIB moyen européen. C'est aussi la première région d'accueil d'entreprises étrangères en France avec 915 entreprises à capitaux étrangers de plus de cinq salariés, 82 sièges d'entreprises et administrations, plus de mille salariés, et 1500 centres de décisions^b. Aussi, notons qu'il s'agit d'une ville qui est riche de ses infrastructures de base avec son aéroport qui

constitue un hub dans le réseau de circulation autant au niveau aéroportuaire que ferroviaire. C'est une ville qui jouit aussi d'un réseau routier assez dense. Au niveau de cette offre territoriale aussi, il est noté la mise en place de grands domaines regroupant des entreprises de mêmes secteurs. Ils sont appelés sites dédiés et constituent une déclinaison opérationnelle des clusters dans les sciences de la vie, les cleantechs, les nouvelles technologies, le tertiaire et les logistiques, les services innovants. La ville de Lyon se distingue dans la recherche et innovation avec 12 % des brevets en France déposés à Lyon, 100 000 chercheurs et 510 laboratoires^c.

Ce tableau semble relativement plus attrayant en ce qui a trait à l'offre territoriale que celui présenté par la ville de Saguenay qui offre un potentiel de marché relativement moins important de 1,9 milliard de dollars, mais qui dispose de deux ports de mer en eau profonde, d'une proximité avec les matières premières, une superficie deux fois plus importante que l'île de Montréal, 38 % d'aires agricoles, et une densité de 127 habitants au kilomètre carré^d. Cette offre territoriale saguenéenne, bien que moindre par rapport à ce que propose la ville de Lyon est elle aussi de loin supérieure à celle proposée au niveau de Mbour qui constitue un petit territoire relativement dépendant de l'aéroport de Dakar, qui est distant. C'est une ville qui dispose d'un marché, de grandes résidences pour une plus grande attractivité résidentielle et en expansion qui compte plusieurs infrastructures d'accueil et d'une offre territoriale marquées par la présence d'un village touristique et une forte spécialisation dans l'attractivité des nouveaux résidents, des congressistes et des affairistes.

Les défis de la Ville Saguenay consistent à inverser la baisse de la population et du chômage, à améliorer les opportunités d'investissement et à communiquer dans le but d'améliorer l'image de la région ainsi que son attractivité.

À Saguenay, dans la perspective de monter un plan stratégique dans le but de revitaliser les centres-villes, une étude réalisée en 2004 a

montré les forces et opportunités de la ville et autour desquelles le repositionnement devrait se faire. Les défis de la Ville Saguenay consistent à inverser la baisse de la population et du chômage, à améliorer les opportunités d'investissement et à communiquer dans le but d'améliorer l'image de la région ainsi que son attractivité.

Les difficultés ou obstacles soulevés dans le cadre de ces études se résumaient à travers la perception d'enclavement et d'éloignement des centres et des marchés que les cibles se font de la région, les difficultés observées sur le plan de la cohésion des organismes de développement internes, la méconnaissance de la région par les investisseurs potentiels, les manques au plan de la réussite de l'entrepreneuriat local et la réputation de relations de travail parfois difficiles avec les syndicats¹.

Bien que les difficultés soient réelles, les études sur le positionnement ont sorti des forces et des opportunités susceptibles d'être le socle de la politique de promotion territoriale qui favoriserait le développement. Il est essentiellement question dans cette rubrique de la présence du Centre des technologies de l'aluminium, de chaires industrielles, de centres de recherches et d'un centre de haute technologie, d'une université et de deux cégeps, d'aéroports, de ports, de routes adéquates, de nombreuses ressources naturelles, de nombreux avantages touristiques (nature, activités culturelles, pôles d'attraction), d'une bonne qualité de vie, d'avantages fiscaux pour l'implantation de certaines industries, de coûts techniques et de coût de la vie relativement bas¹.

La collaboration aux phases d'implantation du Croissant Culturel a permis l'implantation de nouveaux commerces ou la relocalisation d'entreprises sur la rue Racine². La réalisation d'études sur les dépenses des ménages s'est faite dans le but d'aider les entités cibles à mieux apprécier les opportunités que le territoire leur offre.

La construction d'un office moderne d'accueil des touristes et congressistes en 2009 a permis d'améliorer cette offre territoriale.

1.2 Les Taux du territoire

Pour la venue d'un investisseur, à Mbour, la T.V.A. est suspendue sur trois ans en matière d'équipements et de matériaux de construction. Aussi, dans les achats de services et produits locaux, les entreprises bénéficient de crédits d'impôt de 40 % déductibles sur les 5 ans qui suivent l'année d'implantation sur les 50 % du bénéfice annuel.

Ce groupe comprend dans le cadre de ce travail, tout ce qui touche aux prix, coûts, taux d'imposition et autres taux appliqués sur le territoire. Au niveau microéconomique, dans les méthodes utilisées par les cabinets spécialisés, les comparaisons de taux occupent une place de choix pour apprécier l'attractivité amont du territoire, et aide les entreprises dans les évaluations de business plan qui leur permettent d'appréhender la compétitivité des territoires. C'est dans ce cadre que sont inscrits les coûts de l'immobilier professionnel, les coûts de location des bureaux, les coûts opérationnels (salaires, taxes professionnelles, etc.), les coûts de la vie (loyers, assurance, habillement, ménages, garderies d'enfants, transport en commun).

Au niveau de l'agglomération de Lyon, il se trouve que l'immobilier professionnel coûte en moyenne 305 euros (soit 387,35 \$CAD) hors taxes au mètre carré. Il s'agit ainsi d'un taux plus faible que ceux proposés par ses principaux concurrents.

À titre d'exemple, en se référant à des résultats livrés par le cabinet Ernst et Young, pour implanter un centre de décision de 100 employés sur 2000 mètres carrés de bureaux à Lyon plutôt qu'à Paris, cela équivaut à une économie potentielle de près de 1,3 million d'euros (soit 1,651 million \$CAD) par an. Ainsi, avec un immeuble de bureaux à Lyon, il revient à 243 euros (soit 308,61 millions \$CAD) hors taxes au mètre carré, ce qui est différent de Paris où la même chose coûte 730 euros (soit 927,1 \$CAD) hors taxes au mètre carré^e. Un coût 3,7 fois moins élevé à Lyon. Les coûts salariaux sont

aussi plus faibles à Lyon qu'à Paris. L'ensemble de ces éléments constitue des arguments concernant les taux et sur lesquels les agents de Lyon s'appuient pour attirer les investisseurs, les résidents de même que les touristes.

Toujours dans la rubrique des taux que les territoires proposent dans leur effort de promotion territorial dans l'agglomération de Mbour, des exonérations de trois années sont appliquées sur les droits de douane pour les importateurs d'équipements et de matériel de production. Pour la venue d'un investisseur, à Mbour, la T.V.A. est suspendue sur trois ans en matière d'équipements et de matériaux de construction. Aussi, dans les achats de services et produits locaux, les entreprises bénéficient de crédits d'impôt de 40 % déductibles sur les 5 ans qui suivent l'année d'implantation sur les 50 % du bénéfice annuel^f.

À Saguenay, signalons tout d'abord que c'est la région nommée « Lieu où le coût de revient pour les entreprises de tous secteurs est le plus bas » par une étude de KPMG (au niveau de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon)¹.

La région bénéficie d'avantage comparatif concernant les coûts immobiliers professionnels et de logement. Des aides fiscales sont accordées avec des crédits d'impôt octroyés dépendamment des activités ou filières dans lesquelles interviennent les investisseurs. C'est le cas avec les activités de transformation, la vallée de l'Aluminium, les P.M.E. manufacturières, etc. La région a profité à hauteur de 30 % de ces transferts et occupe la première place parmi les régions ressources.

À Saguenay, signalons tout d'abord que c'est la région nommée « Lieu où le coût de revient pour les entreprises de tous secteurs est le plus bas » par une étude de KPMG (au niveau de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon)¹. La région bénéficie d'avantage comparatif concernant les coûts immobiliers professionnels et de logement.

Tableau 1 – Paramètres et coût des mesures fiscales aux régions ressources québécoises en 2006

Aides fiscales	Paramètres de l'aide fiscale	Coût estimé (M\$)
Crédit d'impôt pour les activités de transformation	30 % des salaires liés aux emplois admissibles créés	54
Crédit d'impôt pour la Vallée de l'Aluminium	30 % des salaires liés aux emplois admissibles créés	5
Crédit d'impôt pour la Gaspésie et certaines régions maritimes du Québec	40 % des salaires liés aux emplois admissibles créés ou totaux ⁽¹⁾	6
Congé fiscal pour les P.M.E. manufacturières	Exonération de 75 % des impôts et taxes payables ⁽²⁾	39
TOTAL		104
<p>(1) Cette particularité s'applique seulement aux secteurs de la mariculture et de la biotechnologie marine.</p> <p>(2) Impôt sur le revenu, taxe sur le capital et cotisations des employeurs au Fonds des services de santé (Fss).</p> <p>(3) Gouvernement du Québec, groupe de travail sur les aides fiscales aux régions ressources et à la nouvelle économie. Document de consultation.</p>		

1.3 La Tonalité du territoire

Les acteurs de la promotion territoriale à Lyon affirment à travers toutes ces actions, leur volonté de montrer et de promouvoir leur différence, leur valeur, leur identité et leur personnalité de même que son exclusivité par rapport à ses territoires concurrents.

Par définition, la tonalité est l'ensemble des caractères d'un ensemble, de ses accents, expressions ou intonations. Dans l'analyse de la promotion territoriale, nous la définissons comme un ensemble de signaux émis par le territoire sous forme de publicité, de promotion, de relationnel direct ou indirect dans la perspective d'améliorer son attractivité. Dans l'agglomération de Lyon, ils appliquent une communication ciblée dans la dynamique de l'A.D.E.R.L.Y. et globale dans celle

de la communauté urbaine. Ils promeuvent dans ce cadre un réseau d'ambassadeurs qui regroupe toute personne, porteuse de voix, à l'intérieur comme à l'extérieur, ou personne influente. Si elles sont attachées à la ville, il s'agit de les mettre en réseau, de les informer et de les inciter à parler, en bien, de Lyon de manière à espérer que cela attire davantage de cibles de la politique d'attractivité.

Les autorités de Lyon ont eu à développer, toujours dans ce cadre, une stratégie de marque appelée Onlylyon. Aujourd'hui, la marque Onlylyon est devenue omniprésente dans l'agglomération à travers l'aéroport, les agences publiques locales, la chambre de commerce. Un des avions de Easyjet est baptisé Onlylyon. Le constat le plus important ici est que la ville gère sa politique d'attractivité territoriale d'une manière semblable aux procédés des entreprises. Ceci montre que les acteurs de la promotion territoriale à Lyon affirment à travers toutes ces

actions, leur volonté de montrer et de promouvoir leur différence, leur valeur, leur identité et leur personnalité de même que son exclusivité par rapport à ses territoires concurrents.

Toujours dans le cadre de la promotion territoriale s'inscrivent l'ensemble des événements qui se déroulent dans l'agglomération notamment le festival des lumières, les rencontres des ambassadeurs, les expositions, foires, concerts.

À Saguenay, les autorités locales accordent une place de choix à la publicité ainsi qu'à l'évènementiel autant dans l'animation que dans l'organisation de manifestations susceptibles d'égayer les résidents et d'améliorer l'attractivité territoriale. Quelques-uns de ces rendez-vous sont : Saguenay en bouffe, les concerts extérieurs, les sorties Racine, le festival des vins, les festivals de musique.

À Mbour par contre, ce cadre est beaucoup moins alimenté avec une seule foire organisée annuellement. En dehors de cette foire, la promotion se fait surtout au niveau des grands hôtels d'accueil des touristes ainsi que les résidences destinées pour chaque entité à leurs clientèles propres.

À Saguenay, les autorités locales accordent une place de choix à la publicité ainsi qu'à l'évènementiel autant dans l'animation que dans l'organisation de manifestations susceptibles d'égayer les résidents et d'améliorer l'attractivité territoriale. Quelques-uns de ces rendez-vous sont : Saguenay en bouffe, les concerts extérieurs, les sorties Racine, le festival des vins, les festivals de musique.

C'est dans cette rubrique que nous enregistrons la contribution au tournage d'émissions destinées aux grandes chaînes de télévision (Canal Évasion, Réseau T.V.A., etc.), la participation à des rencontres internationales regroupant les médias canadiens, européens à l'image de Go Média, pour attirer les cibles. Des investissements importants ont été faits pour renforcer l'attractivité de la route

du Fjord et en faire une des premières routes touristiques du Québec.

L'animation des centres-villes sur quatre saisons en collaboration avec les corporations présentes sur le territoire fait participer les résidents, les commerçants, les touristes et les investisseurs. La foire commerciale de Saguenay regroupe plus d'une cinquantaine d'exposants dans la zone portuaire de Saguenay à la fin de la semaine de l'Action de Grâce dans la perspective de favoriser un contact direct entre les fabricants et les consommateurs. D'autres actions peuvent être relevées telles que la campagne de promotion média de la ville de même que la participation à des expositions internationales dans le but de vendre l'image de la région.

Dans le but de renforcer l'attractivité de la région, la ville a mis en place d'une carte routière, d'un dépliant pour autobus touristique, d'une brochure pour les croisières, des publicités en masse dans des magazines tels que Motomag, Découvertes, Chasse et pêche, Snow Goer, Marche-Randonnée et le guide des vacances du Québec, l'organisation de concours weekend de rêve à Saguenay, l'envoi à plus d'une centaine de milliers de cibles de la carte routière de la région, les chroniques radiodiffusées.

1.4 Le terrain ou l'accessibilité du territoire

Le terrain est défini comme une entité cible qui agit sur les lieux de l'action. C'est la raison pour laquelle on parle d'homme de terrain. C'est une action qui ne peut se dissocier de la notion de risques, d'où l'expression tâter le terrain. C'est, par conséquent, l'action de s'implanter et d'éviter les risques et contraintes liées à l'accessibilité du territoire. Ce sont les dispositions qui doivent être prises par rapport non seulement au choix de l'emplacement, mais aussi à tout ce qui peut être utile à sa réussite notamment les écoles de formation pour les enfants, la régularisation des papiers (impatriation), les opportunités de carrières pour des cadres qui doivent être rejoints par leurs conjoints, la relocalisation ainsi que les réseaux d'accueil et d'hôtels concernant les touristes, congressistes, affairistes et nouveaux résidents sans risques majeurs par rapport au choix.

À Lyon, un service appelé « *full care* » est appliqué par l'A.D.E.R.L.Y. et consiste, pour les entreprises désireuses de s'installer, à prendre en charge non seulement leur accompagnement par rapport à leur choix de local, mais aussi à les assister dans les procédures de régularisation de leurs papiers de même que dans le choix judicieux des écoles et formations proposées pour leurs accompagnants.

C'est dans ce cadre que se fait l'aménagement de la cité. L'architecture de la ville de Lyon (patrimoine de l'U.N.E.S.C.O.) constitue un facteur important de la promotion de son attractivité.

C'est dans ce cadre que se fait l'aménagement de la cité. L'architecture de la ville de Lyon (patrimoine de l'U.N.E.S.C.O.) constitue un facteur important de la promotion de son attractivité. La ville a aménagé une cité scolaire internationale qui comporte 6 sections et filières ainsi qu'un bac international que les cibles peuvent suivre. Une multitude d'universités qui interviennent au niveau supérieur⁸. Toujours par rapport à l'accessibilité, il existe un grand aéroport comme nous l'avons souligné dans la rubrique du territoire produit, de même qu'un réseau hôtelier de qualité.

À Mbour aussi, beaucoup d'efforts de promotion de l'attractivité sont faits dans ce sens avec la multiplicité des garanties dans la protection contre les nationalisations, la facilitation pour les cibles du libre rapatriement des bénéfices et fonds. Mais notons qu'ils n'appliquent pas une politique de services intégrés pour faciliter la fixation des fonds indispensables à l'évitement des fuites hors du territoire.

La raison étant une faible diversité de l'offre territoriale. Ils promeuvent l'égalité de traitement des étrangers et résidents sur le territoire, et le respect des libertés économiques dont jouissent les entreprises. Aussi, ils s'organisent pour que toutes les entreprises, désireuses de s'installer dans le territoire aient la possibilité de renouvellement de ses contrats à durée déter-

minée sur cinq ans. Ce sont ainsi les choix les plus importants qui, au niveau de Mbour, sont pris pour renforcer l'attractivité territoriale des entités cibles.

À Saguenay, l'accessibilité est assurée par un circuit d'autobus ainsi qu'un aéroport situé à 55 minutes de la ville. La réalisation d'une autoroute à quatre voies dans la Réserve faunique des Laurentides, accompagnée d'une campagne de publicité importante a coûté près d'un demi-million de dollars sur le marché mondial. En sus de l'objectif généraliste d'améliorer l'attractivité du territoire, une telle campagne cherchait aussi à changer les croyances selon lesquelles il s'agit d'une route dangereuse justifiant ainsi le déroulement d'un énorme tapis rouge sur la route.

Bien que la mise en place d'importantes infrastructures portuaires et aéroportuaires soit à l'état de projet, l'offre territoriale compte à son actif deux ports, dont un port d'escale, qui permettent un accès à la région de flux centripètes des cibles venant de partout dans le monde. Le projet d'aménagement d'un parc industriel aéronautique avec un investissement de près de 20 millions de dollars vise à faciliter l'accessibilité et à retenir dans la région les investisseurs. Il en est de même pour la construction d'infrastructures portuaires avec un chemin de fer dont les études d'ingénieries d'un coût de 500 000 dollars sont réalisées en 2010.

Le développement de l'aéroport est accompagné d'un plan d'investissement de 20 millions de dollars dans le but de transformer le secteur de l'aérogare actuelle en un parc industriel aéronautique. Cette dynamique est soutenue par une politique de communication par la diffusion d'une brochure qui présente l'aéroport et l'ensemble du projet planifié.

À Mbour aussi, beaucoup d'efforts de promotion de l'attractivité sont faits dans ce sens avec la multiplicité des garanties dans la protection contre les nationalisations, la facilitation pour les cibles du libre rapatriement des bénéfices et fonds.

Tableau 2 – Positionnement territorial des sites

4T	LYON	MBOUR	SAGUENAY
TERRITOIRE-PRODUIT	<ul style="list-style-type: none"> • Très important marché local • Riches infrastructures de base • Réseau routier dense • Sites dédiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché petit • Réseau hôtelier dense • Village touristique • Résidences 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché important • Deux ports de mer en eau profonde • Proximité avec les matières • Grande superficie
TAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Coût au mètre carré compétitif de l'immobilier professionnel • Coûts salariaux plus faibles que chez les concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> • Trois années d'exonération pour les importations de matériaux de production • TVA suspendue trois ans pour tout IDE • Crédit d'impôt de 40 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de revient plus bas en Amérique du Nord (KPMG) • Avantage comparatif sur les coûts immobiliers professionnels et de logements • Aide fiscale et crédits d'impôt en fonction des activités
TONALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Communications ciblées et générales • Réseau d'ambassadeurs • Stratégie de marque ONLY LYON • Avion EasyJet • Festivals 	<ul style="list-style-type: none"> • Foire • Animations • Eductours 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité territoriale • Événementiel • Festivals • Concerts extérieurs • Sorties Racines • Films destinés aux grandes chaînes...
TERRAIN	<ul style="list-style-type: none"> • Service Full-care • Cité scolaire internationale • Multitude d'universités • Réseau hôtelier dense 	<ul style="list-style-type: none"> • Garanties et protection des investisseurs contre les nationalisations • Facilitation du libre rapatriement des bénéfices et fonds • Égalité de traitement des étrangers et résidents 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques moindres • Circuit d'autobus peu dense • Autoroute à quatre voies • Parc industriel aéronautique • Aéroport international

2. REGARDS SUR LES PERCEPTIONS DES RÉPONDANTS

Les résultats des travaux de cet article sont dérivés de données primaires. Elles proviennent des enquêtes réalisées auprès des cibles que sont les touristes, les nouveaux résidents et les investisseurs. Dans le traitement des données primaires, les variables d'appréciation des cibles sur la base desquelles sont évalués les coefficients de corrélation sont essentiellement celles de l'attractivité perçue des cibles (IMV), celle de l'effort perçu de promotion dans les choix d'implantation (ECI), et celle de la perception par les cibles des médias dans leur choix de site (MDIA).

2.1 Profil des répondants et éléments d'enquête

Sur les trois territoires que sont les villes de Lyon, de Saguenay et de Mbour, une centaine de cibles de la promotion territoriale constituée d'un tiers de touristes, d'un tiers de nouveaux résidents et d'un tiers d'investisseurs étrangers ont été interrogées.

Pour ce qui concerne les nouveaux résidents, seules les personnes qui se sont installées sur le territoire durant les 5 années qui précèdent l'étude sont interrogées. Aucune distinction n'est faite sur leurs provenances.

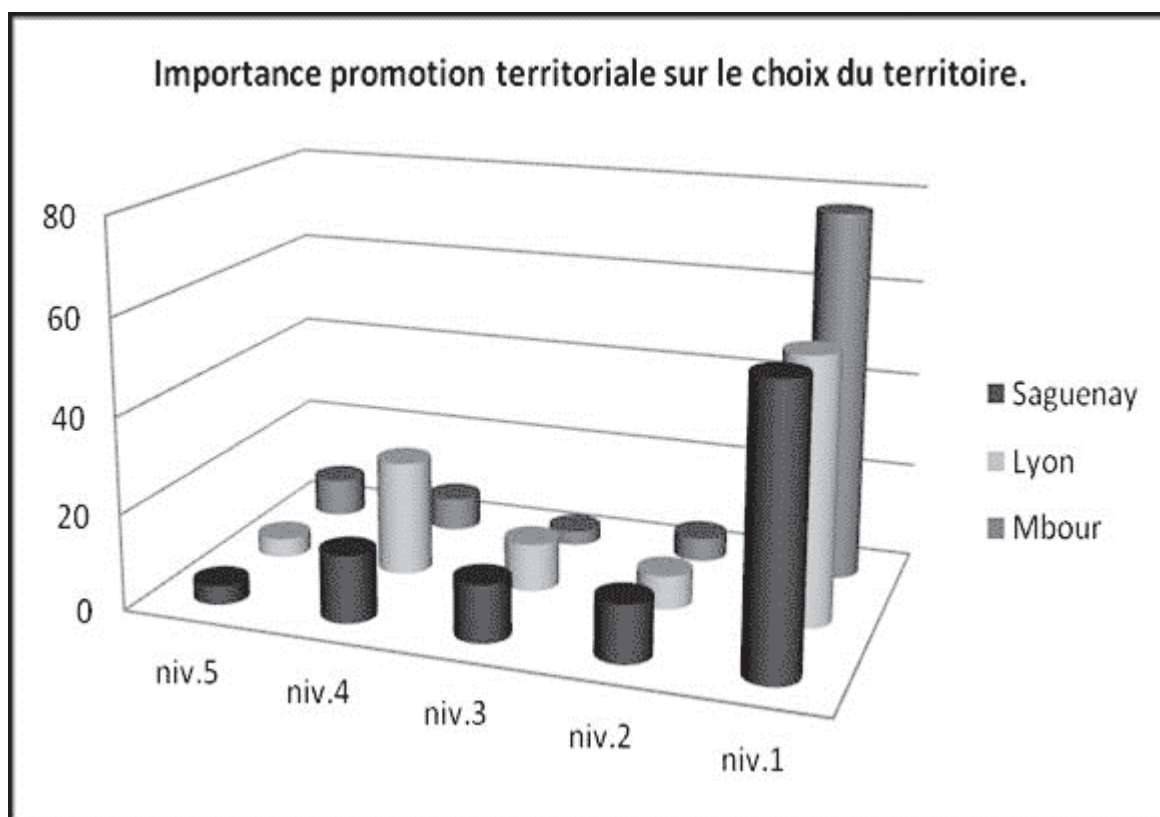
Les touristes qui sont sur place au moment de l'étude ont été les seuls interrogés bien qu'ils étaient éligibles sur les cinq dernières années. Pour ce qui concerne les investisseurs, les petites entreprises et commerces en ville qui se sont installés durant les cinq années qui ont précédé l'administration de terrain nous ont davantage intéressés.

Les enquêtes ont été réalisées en usant du mode de tirage par convenance avec un maximum de rotation entre les sites de manière à minimiser les risques de biais inhérents aux effets de contamination.

2.2 Sensibilité des cibles à la promotion territoriale

L'analyse plate des données primaires montre une relative sensibilité pour les agglomérations de Lyon et de Mbour dans leur choix d'implantation, à l'effort de promotion des autorités. En effet, les niveaux de perception par les cibles à Lyon et Saguenay sont plus élevés même si pour l'ensemble des cibles, le niveau reste marginal comme le montre la figure 1.

Figure 1 – Importance de la promotion territoriale sur le choix du site (2010)

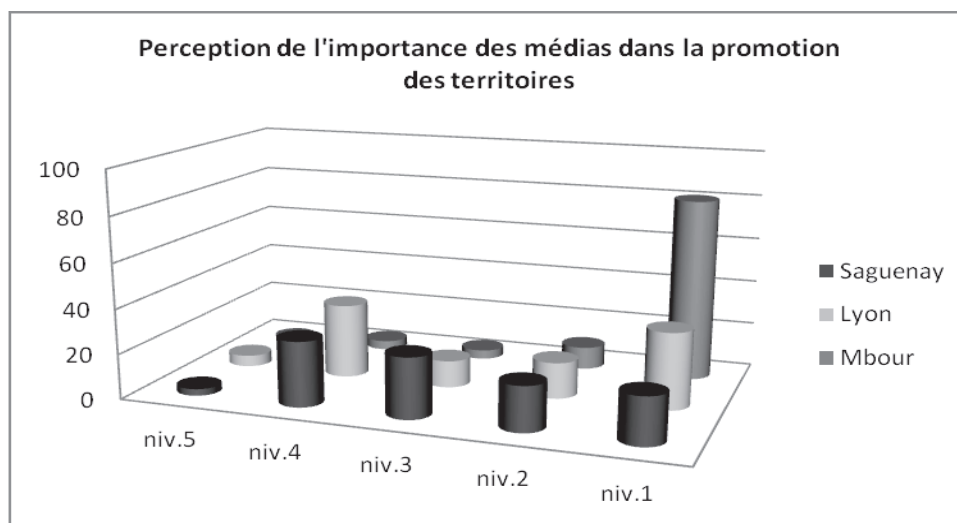


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Cela est en partie expliqué par le démarcage des autorités concernées qui se traduit par des stratégies offensives de promotion territoriale. La S.A.P.C.O. à Mbour se préoccupe moins de sa cible et de son offre territoriale alors que pour les deux autres sites précités, l'insistance est davantage faite sur la communication média et non sur le territoire-produit. Il faut souligner que les dotations

initiales de ces territoires sont plus importantes et convaincantes que celles du site de Mbour. Il est important aussi de souligner à la lecture de cette figure (figure 2) que l'écrasante majorité des entités cibles n'a pas senti le lien entre son choix de site et la promotion territoriale administrée par les autorités locales.

Figure 2 – La perception de l'importance des médias dans la promotion des territoires (2010)

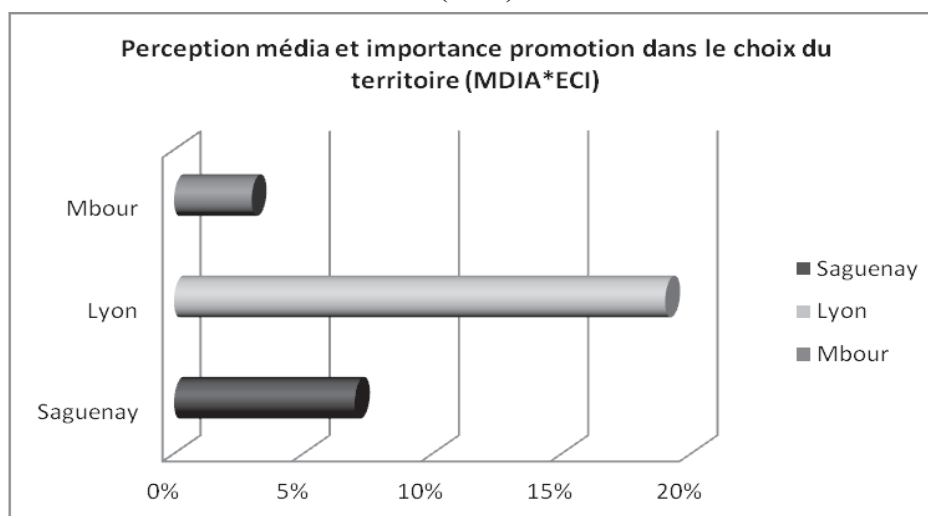


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

À l'image de l'effort de promotion perçu par les cibles dans le choix du site d'implantation, la perception des médias est aussi relativement plus

présente chez les entités ciblées de Saguenay et de Lyon.

Figure 3 – La perception croisée entre média et effort de promotion dans le choix du territoire (2010)

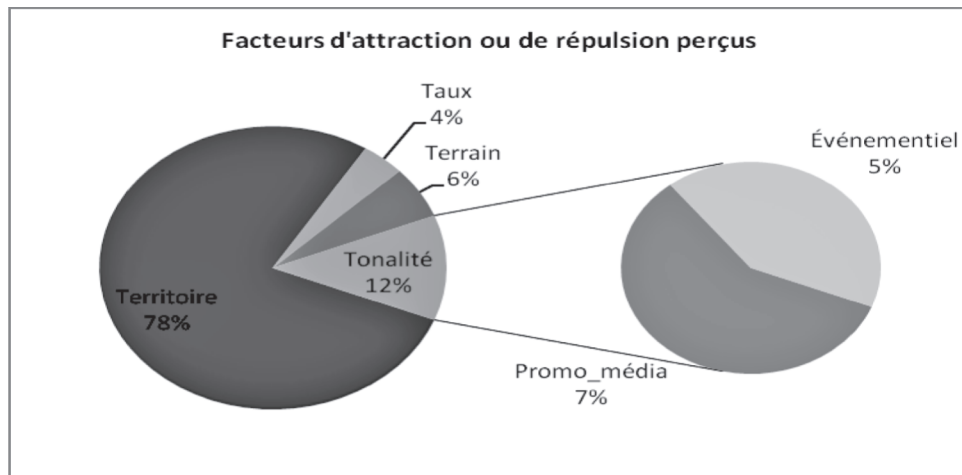


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

Le croisement des deux variables^h, c'est-à-dire la perception de l'effort de promotion territoriale comme un élément important dans le choix du site et la sensibilité aux médias, montre une nette domination de Lyon. La figure 3 est de

l'ensemble des observations empiriques, celui qui restitue le mieux les avancées de Lyon imputables à son fort dynamisme dans l'exercice du marketing territorial.

Figure 4 – Les facteurs perçus d’attraction de Lyon (2010)

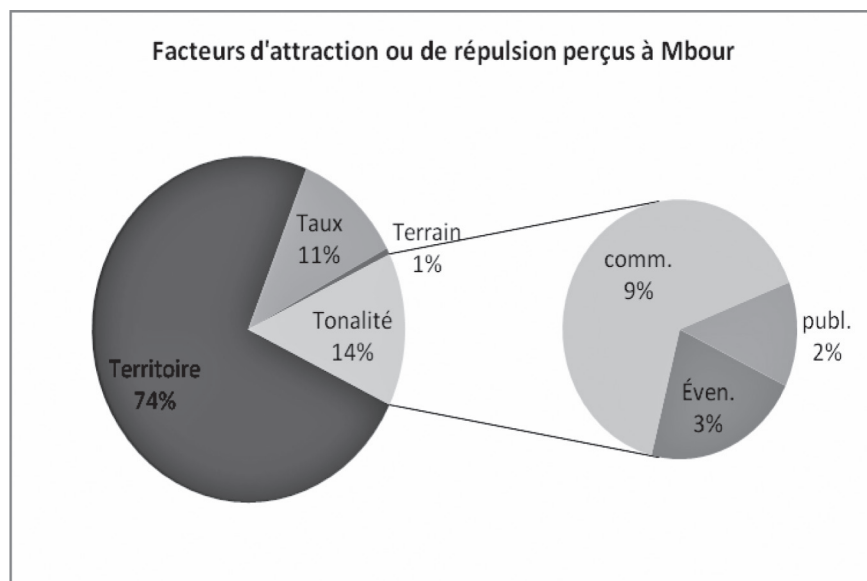


Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête.

Parmi les facteurs relatifs à l’offre territoriale, est enregistré l’ensemble des motivations en rapport avec les dotations du territoire ou l’offre territoriale. Il est question de la qualité de vie, de la culture, de la gastronomie, des infrastructures, des opportunités d’emplois et de la proximité. L’événementiel et la promotion par les médias

constituent comme le montre la figure 5.4 les deux principaux groupes de facteurs qui englobent les facteurs justificatifs de la perception par les cibles de la promotion territoriale. En effet, la pléthore d’événements organisés chaque année dans cette agglomération comparativement aux autres l’illustre assez bien.

Figure 5 – Les facteurs de répulsion perçus à Mbour (2010)



Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

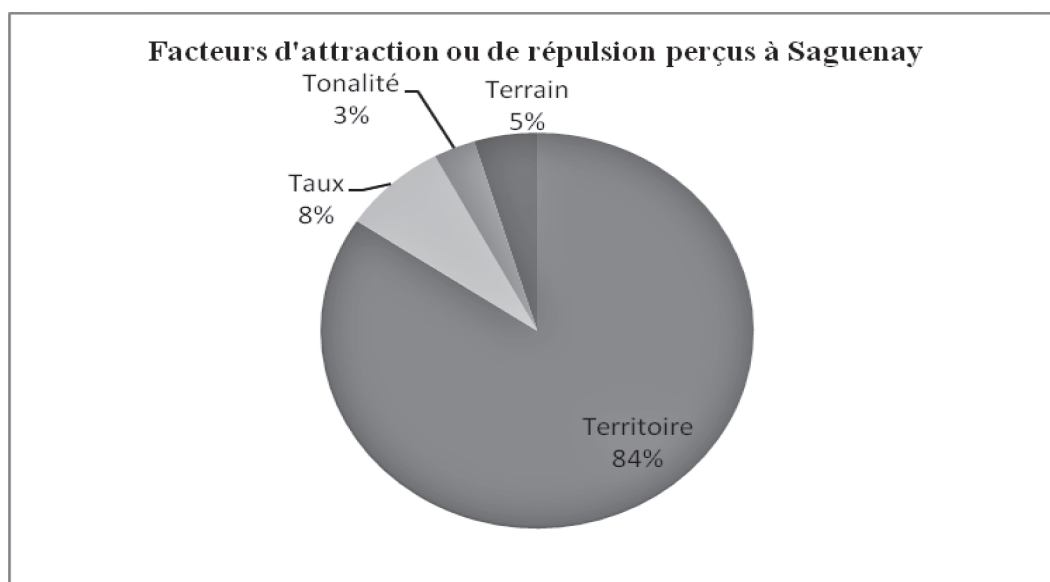
Il faut noter, comme le montre la figure 5, que les 14 % des entités cibles de Mbour qui se sont exprimés sur la tonalité se sont plaints de manque de communications, de publicités et

d’événements susceptibles de permettre une relance de l’activité locale dominée par les apports des flux centripètes au territoire.

À Saguenay, comme le montre les figures 6 et 7, l'interrogation sur les facteurs perçus de répulsion ou d'attraction n'ont pas permis aux cibles de mettre en exergue dans une perspective non assistée, la tonalité du territoire. Ils l'ont plutôt fait

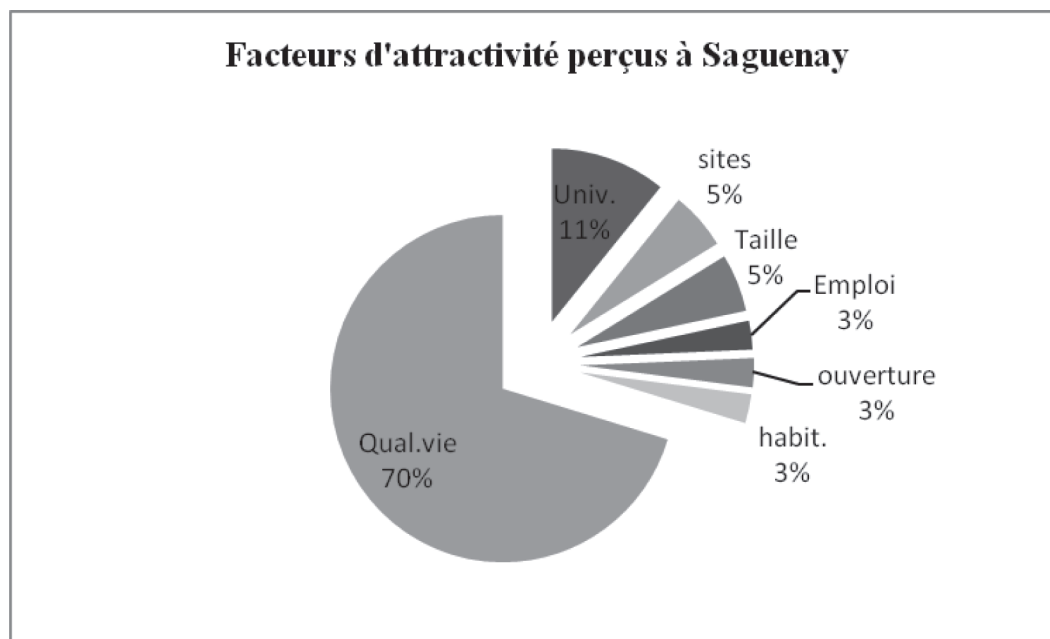
avec des facteurs liés à l'offre territoriale, notamment l'emploi, la taille, la population, le manque de divertissement, la langue, l'hiver, le transport et l'université.

Figure 6 – Les facteurs d'attraction et de répulsion perçus à Saguenay en fonction du mix marketing territorial (2010)



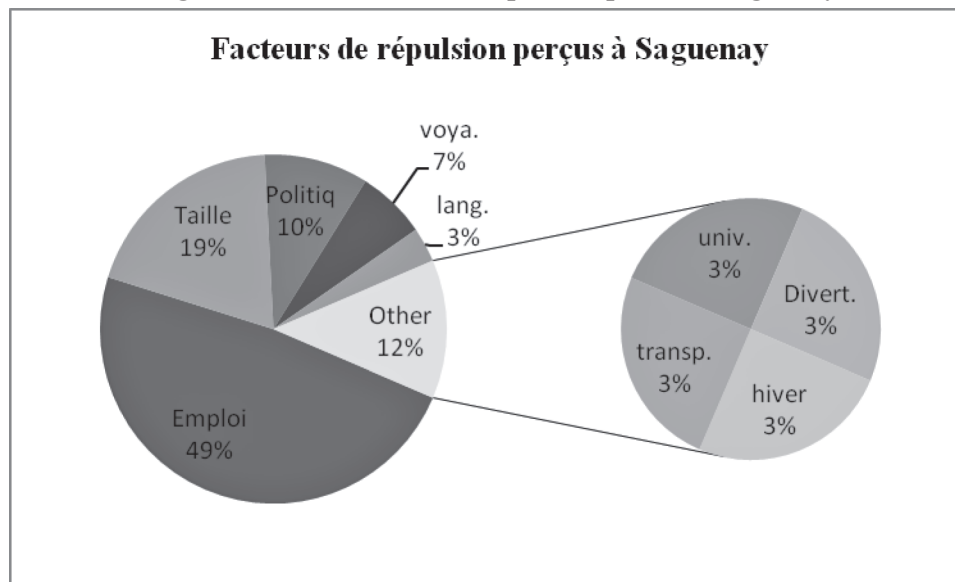
Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Figure 7 – Les facteurs d'attraction perçus à Saguenay



Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Figure 8 – Les facteurs de répulsion perçus à Saguenay



Source : Graphique établi à partir des résultats de notre enquête

Comme le montre la figure 8, force est de constater que la qualité de vie dans l'agglomération de Saguenay constitue le facteur d'attractivité le plus

important aux yeux des cibles et regroupe un ensemble d'éléments, à savoir l'espace, l'environnement, la verdure, les cours d'eau¹.

3. LA PROMOTION TERRITORIALE DES AGGLOMÉRATIONS DE LYON, MBOUR ET SAGUENAY

Dans les villes de Lyon, Mbour et Saguenay, les autorités locales ou centrales ont mis en place des agences dans la perspective de gérer la promotion du territoire.

Dans les villes de Lyon, Mbour et Saguenay, les autorités locales ou centrales ont mis en place des agences dans la perspective de gérer la promotion du territoire. Il faut toutefois signaler que pour ce qui concerne Saguenay cette prérogative est déléguée à Promotion Saguenay qui est financée et gérée par la ville alors qu'à Lyon, l'agence A.D.E.R.L.Y., subventionnée à hauteur de 24 % par la communauté urbaine s'occupe essentiellement d'attirer les investissements étrangers. La communauté urbaine quant à elle s'occupe de promouvoir l'attractivité du territoire avec un budget de communication global encore plus important que celui de l'agence. À Mbour, la commune de Mbour (Saly) est érigée en 2007 et la promotion du territoire a toujours été exclusivement gérée par une agence (la société d'aménagement et de promotion de la petite côte, S.A.P.C.O.).

La lecture de l'approche de promotion territoriale des autorités locales de Lyon fait remarquer essentiellement trois démarches opérationnelles, à savoir une stratégie de ciblage d'un segment, une stratégie globalisante au niveau sectoriel et une stratégie globale au niveau macroterritorial.

Dans le cadre des deux premières stratégies, les perspectives sont mieux spécifiées avec des objectifs précis qui sont chiffrés d'une part en termes de nombre d'entreprises accompagnées, d'implantations enregistrées, d'effectifs obtenus dans les réseaux et d'autre part en termes de nombre de projets financés ou accompagnés, de brevets déposés, de colloques, d'événements organisés, etc.

Par contre, dans le cadre de la troisième stratégie citée plus haut, les objectifs sont moins spécifiques et les cibles souvent indéfinies. Il est ainsi question d'une démarche de voltigeur² dont les effets sont souvent appréciables à long terme. C'est dans ce chapitre que se déroulent les stratégies de marque, le positionnement territorial, le développement du capital culturel, du capital gastronomique, etc.

Si l'évaluation des deux premières stratégies se fait à l'échelle microéconomique avec des objectifs de court terme fixés à l'avance, il n'en est pas de même concernant la troisième, en raison de la nature transversale ainsi que de la multiplicité de ses cibles. La frontière entre ces différentes

démarches n'est cependant pas sans flou dans la mesure où il peut subsister un enchevêtrement entre certains objectifs. L'ensemble des signaux émis, par exemple, aux niveaux ciblé et sectoriel, peut influencer sur les variables macroterritoriales.

4. EFFORTS RÉELS DE PROMOTION TERRITORIALE DES AUTORITÉS

Durant les 20 dernières années, la ville de Lyon s'est beaucoup illustrée dans le marketing territorial. Elle a utilisé de multiples leviers pour améliorer son attractivité. Elle a mis des politiques telles que le plan Lumière, les huit projets phares visant à faire de Lyon la capitale mondiale de la gastronomie en l'installant comme tête de réseau des villes gastronomiques.

Durant les 20 dernières années, la ville de Lyon s'est beaucoup illustrée dans le marketing territorial. Elle a utilisé de multiples leviers pour améliorer son attractivité. Elle a mis des politiques telles que le plan Lumière, les huit projets phares visant à faire de Lyon la capitale mondiale de la gastronomie en l'installant comme tête de réseau des villes gastronomiques, le projet LUCI pour faire de Lyon la tête de file des villes lumières en continuité avec le plan lumière, le réseau de communication du Grand Lyon avec l'A.D.E.R.L.Y., un magazine de la ville (Lyon Citoyen), au niveau national et international le plan Lyonnais d'ailleurs, les stratégies de marques avec OnlyLyon, la stratégie de positionnement dans le top 15 des grandes métropoles européennes, etc^k.

Les efforts très importants des acteurs lyonnais du marketing territorial n'ont cependant pas engendré une attractivité à la hauteur des attentes en raison principalement du classement enviable de villes proches telles que Genève, Milan, Barcelone². En outre, certaines critiques vont à l'encontre de la pluralité des stratégies mises en œuvre pour améliorer l'attractivité et qui finissent par créer un flou dans la perception des cibles. Ce qui les amène à demander une fédération des politiques pour une meilleure cohérence d'ensemble.

À Saguenay, la ville d'abord, et la société de développement économique de Saguenay ensuite^m, proposent trois champs d'intervention à travers

lesquels elles déclinent ses objectifs, à savoir l'industrie, l'ensemble commerces/services, et le tourisme. Cette nomenclature des missions de l'institution n'exclut pas la possibilité de décliner les objectifs en fonction des éléments du mix de promotion territoriale. Les différentes cibles des politiques d'attractivité apparaissent clairement de même que l'ensemble des outils d'intervention énoncés comme mix. Les investisseurs, les touristes, les résidents sont au cœur des préoccupations de l'essentiel des interventions de Promotion Saguenay. Des opportunités sont offertes aux investisseurs, des attractions aux touristes et un cadre de vie aux résidents qui constituent l'ossature des politiques d'attractivité dans la région.

Les budgets alloués à la promotion des territoires sont disproportionnés entre les différents sites de recherche. À Lyon par exemple, la masse la plus importante est injectée par la communauté urbaine de Grand Lyon avec un budget en 2009 de 3,9 millions d'euros (soit 4,445 millions \$CAD). Elle est secondée dans cette tâche par l'A.D.E.R.L.Y. qui consacre un budget à la promotion 9 fois moins important. La stratégie de marque d'Only-Lyon administrée par l'A.D.E.R.L.Y. est financée à hauteur de 1,650 millions d'euros (soit 2 095 millions \$CAD)ⁿ. À Mbour, le budget de la promotion territoriale est relativement faible avec une priorité accordée à l'aménagement et à l'accompagnement alors qu'à Saguenay, il se chiffre à 7,09 millions de dollars.

À Saguenay, la ville d'abord, et la société de développement économique de Saguenay ensuite, proposent trois champs d'intervention à travers lesquels elles déclinent ses objectifs, à savoir l'industrie, l'ensemble commerces/services, et le tourisme.

5. GESTION DE L'ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE

Les champs d'intervention dans la perspective d'une plus grande attractivité se manifestent à travers une multitude d'instruments tels que l'évènementiel, le relationnel, le réseautage avec les ambassadeurs, la compétition des entreprises, etc. À Lyon, la cible essentielle des politiques d'attractivité est l'augmentation des investissements étrangers. Elle cherche ainsi à fédérer les synergies en vue d'attirer les entreprises et investisseurs. La politique d'attractivité des cibles est moins perçue à l'A.D.E.R.L.Y. qu'à la communauté urbaine qui a une démarche plus intégrée. Si les firmes et autres investisseurs sont les cibles privilégiées de l'A.D.E.R.L.Y., il n'en est pas de même à Mbour où la priorité est accordée aux touristes et résidents et, en dernier, aux investisseurs. La promotion des périmètres opérationnels, l'animation de sites sont quelques-unes des activités phares dans lesquelles interviennent les autorités locales. La politique d'attractivité est ainsi moins perçue que le souci de rentabilité financière et commerciale du territoire.

Promotion Saguenay gère activement sa politique d'attractivité en insistant sur l'évènementiel, la promotion de la visibilité de l'agrotourisme, les activités de plein air, les musées, les circuits culturels et patrimoniaux. Ainsi, elle semble proposer davantage de promotions territoriales que d'offre territoriale diversifiée.

Le réseautage, à travers les ambassadeurs, cible essentiellement des entreprises pour leur capacité à promouvoir Lyon dans leurs déplacements à l'extérieur et la détection de projets concrets. Les avantages des produits touristiques de l'agglomération de Mbour portent sur l'attractivité résidentielle, le tourisme balnéaire et de congrès, l'écotourisme et le tourisme de découverte. Cependant, la gestion pose à Mbour un problème de transparence en raison entre autres du non-respect du principe de redevabilité⁹. Dans ce secteur, Saguenay cherche aussi à attirer dans ses prérogatives les touristes, les salons majeurs dans les secteurs prioritaires de développement de la région.

6. LES LIMITES DES POLITIQUES DE PROMOTION TERRITORIALE

Bien que la volonté des autorités locales lyonnaises soit bien affichée, il convient de souligner que le budget alloué à l'effort de promotion territoriale est relativement faible rapporté au champ couvert par cette dernière. Il équivaut à peine au budget d'une entreprise moyenne. Toutefois, l'effort remarquable des autorités locales est assez marquant en raison de l'opérationnalité de leur approche (c'est le cas pour l'A.D.E.R.L.Y. à qui des objectifs précis en termes d'implantations et d'accompagnement sont fixés et aussi de placement par rapport aux revues de classement des grandes villes européennes), et aussi la visibilité qu'ils ont réussi à faire observer.

L'essentiel des problèmes que l'on retrouve dans les différentes localités de notre étude est présent à Mbour en plus de limites spécifiques à leur modèle si on peut l'appeler ainsi. En effet, l'inexistence d'organe cofinancé par la commune qui s'est installée récemment, de cadre de concertation, de réseau d'amélioration de l'attractivité explique une totale inefficacité de la stratégie d'attractivité. L'agence ayant la charge de telles politiques intervient plus dans l'offre territoriale que dans la

promotion proprement dite. En sus de ces remarques, il subsiste des facteurs de répulsion qui font que les stratégies visant à améliorer l'attractivité ne portent pas leur fruit. C'est le cas de la mauvaise communication généralement véhiculée entre les différents acteurs du territoire, à savoir les antiquaires, les petits vendeurs, les hôtels et l'administration locale. Chacune de ces entités prêche pour sa paroisse, souvent au détriment des autres. Ce qui peut être à court terme profitable pour elles, mais à long terme réducteur des fréquentations.

De toutes les régions étudiées, le Saguenay semble être celle qui a adopté le comportement le plus orthodoxe en matière de promotion territoriale bien que l'efficacité de leur choix soit sujette à évaluation. En effet, l'approche de la ville de Saguenay par le truchement de Promotion Saguenay porte essentiellement sur la promotion publicitaire, l'évènementiel, l'accompagnement touristique, et l'informationnel en général. Là aussi, l'effort de promotion territoriale répond à une préoccupation en lien avec le déclin de la population.

CONCLUSION

Les observations soulevées dans le cadre de cet article ne manquent pas de nous livrer des informations sur la perception des politiques de promotion territoriale des trois villes étudiées. Bien que dans les trois villes la préoccupation soit la même, notons que les motivations diffèrent ainsi que les formes prises dans l'approche de cette dernière. Autant pour ce qui concerne les éléments du Territoire-produit, des Taux appliqués, de la Tonalité ou promotion que du Terrain ou accessibilité du territoire, les recettes diffèrent dans la manière des différentes agglomérations de s'y prendre. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les stratégies déclinées, bien qu'ayant des objectifs proches, prennent des formes différentes. Ainsi, l'hypothèse d'efficacité des approches au départ de notre analyse s'est faite dans le souci de permettre une évaluation de l'impact global sur les indicateurs de dimension dans la perspective par la suite d'essayer de comprendre les raisons des disparités.■

BIBLIOGRAPHIE

¹Proulx, M. U. (2004), « Les ressorts de la régulation territoriale », *Lien social et politiques*, no 151 p. 151-160.

²Meyronin B., (2009), « Le marketing territorial », Vuibert.

Notes

^aEn analogie avec les « 4P » du mix promotionnel.

^bSite officiel de l'A.D.E.R.L.Y., www.A.D.E.R.L.Y.com (consulté le 10-15-2010).

^cIdem.

^dPromotion Saguenay, 2009, *Rapport d'activité*.

^ewww.A.D.E.R.L.Y.com (consulté le 15-03-2010).

^fwww.S.A.P.C.O.sn (consulté le 15-03-2010).

^gwww.A.D.E.R.L.Y.com (consulté le 15 février 2010).

^hIl est ici question du croisement des deux tableaux de réponses sur les niveaux de perception les plus élevés, soient les scores quatre et cinq des variables ECI et MDIA (5*5, 4*4, 4*5 et 5*4). Voir annexes, tableaux des annexes 5.1.

ⁱAlors qu'ils se situent à près de 1 % dans l'agglomération de Mbour où pour les facteurs de répulsion sont plus perçus, dans les deux autres agglomérations, les facteurs d'attractivités sont respectivement pour les agglomérations de Lyon et de Saguenay à 100 % et 37 %. C'est la raison pour laquelle, concernant la dernière, nous avons choisi de présenter les informations de manières éclatée (attraction vs répulsion).

^jElle consiste à communiquer de manière dispersée avec des cibles très différentes.

^kVoir Meyronin (2009) pour de plus amples développements sur les comparaisons avec les choix des villes et régions concurrentes.

^lIdem.

^mPromotion Saguenay depuis sa mise en place en 2002.

ⁿA.D.E.R.L.Y., 2008, *Rapport d'activité*, OnlyLyon, p. 19.

^oLe devoir des autorités locales de rendre compte et de mettre les informations concernant son fonctionnement à la disposition de leurs mandants.



**REVUE
INTERNATIONALE
P.M.E.**

Volume 25, numéro 1, 2012

SOMMAIRE

ÉDITORIAL

25 ans déjà ! D'hier à demain...

Josée St-Pierre, Louis Raymond et Pierre-André Julien

ARTICLES

**Autorité et pratiques d'animation des relations humaines
des dirigeants de TPE dans un éthos méditerranéen**

Soufyane Frimousse

IAE de Corse

**Les motivations écologiques des PME tunisiennes :
proposition d'un processus évolutif selon la taille**

Ahmed Turki

*Université de Sfax, URGE, Faculté des sciences
économiques et de gestion de Sfax*

**Les systèmes de traçabilité dans la filière vitivinicole :
quelle opportunité pour les coopératives?**

Paméla Baillette, Bernard Fallery et Naoual Rahali

*MRM-Cregor, Université de Perpignan MRM-Cregor,
Université Montpellier II et IILM Montréal*

**La gestion de relations asymétriques au sein d'un réseau
composite : le cas de petites entités du secteur de l'insertion
par l'activité économique (IAE)**

Martine Hlady Rispal

Université de Bordeaux – Équipe Entrepreneuriat, IRGO

**Déterminants de l'internationalisation des PME françaises.
Les leviers du développement international des PME françaises :
proposition et test d'une hiérarchisation**

Marjorie-Annick Lecerf

Université de Strasbourg – École de management Strasbourg

COMPTES RENDUS

INFORMATIONS

TABLES DES MATIÈRES DES REVUES ASSOCIÉES

Développement territorial intégré et leadership locaux

René Lachapelle, professionnel de recherche et Denis Bourque, titulaire
Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire
Université du Québec en Outaouais

INTRODUCTION

Cet article s'appuie sur une démarche en cours de recherche inductive¹ sur le développement territorial intégré sur la base de monographies d'expériences locales et régionales de concertation pour le développement². Quatre de ces monographies d'expériences de concertation, utilisant la recherche documentaire et des entrevues avec des acteurs engagés, ont été publiées par la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Elles présentent les démarches de concertation de la MRC Les Moulins, de COSMOSS dans le Bas-Saint-Laurent, du développement local au Sénégal et du développement social sur la Côte-Nord. Une cinquième monographie est en rédaction sur la politique de développement social de la MRC de Vaudreuil-Soulanges. L'état actuel des travaux permet d'en dégager, d'une part, un constat commun quant à l'importance de la dimension territoriale dans les démarches d'action concertée pour le développement; d'autre part, l'identification de profils de leadership assumés

par les divers acteurs du développement dont celui des professionnels qui agissent en soutien à ces démarches quel que soit leur titre d'emploi.

L'article s'attache donc à présenter dans un premier temps la notion de développement territorial intégré (DTI) telle qu'elle se dégage de la littérature récente sur le territoire et l'action collective laquelle connaît une multiplication de ses formes depuis quelques années nécessitant d'identifier des caractéristiques et des indicateurs permettant de mieux reconnaître ce qui relève du DTI. Sur cette base, la seconde partie de l'article présente le contexte de nouvelle action publique dans lequel s'inscrivent les initiatives de DTI et les divers leaderships assumés par les acteurs qui y participent. L'article se conclut sur le leadership de processus que l'on désigne aussi comme une fonction de soutien assumée par les divers agents de développement dans les démarches de DTI.

1. LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ (DTI)

Le territoire représente à la fois un cadre d'action réunissant les gens concernés par une situation problématique et le résultat de cette action. Cette perspective est caractéristique de l'organisation communautaire quelle que soit l'approche dans laquelle elle s'inscrit.

Le territoire comme construit à partir d'«un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé.» Considéré comme un système d'acteurs situés dans

l'espace et le temps, le territoire représente à la fois un cadre d'action réunissant les gens concernés par une situation problématique et le résultat de cette action. Cette perspective est caractéristique de l'organisation communautaire quelle que soit l'approche dans laquelle elle s'inscrit³.

Au cours des trois dernières décennies, on a assisté à l'émergence de démarches concertées sur des bases sectorielles (développement économique local, enjeux sociaux particuliers des jeunes, des familles, des aînés, etc.). Au cours de la dernière décennie, les programmes d'action publique et les fondations philanthropiques ont repris ce modèle et suscité nombre de concertations, dites intersec-

torielles, autour de leurs propres objectifs. Cette multiplication de démarches concertées a entraîné l'hyperconcertation et, de ce fait, soulevé l'enjeu de l'intégration des démarches de développement sur une base territoriale : est-ce que le territoire d'appartenance des acteurs partenaires d'un projet concerté ne pourrait pas devenir la clé d'une intégration des actions autour de la réponse à la problématique d'un milieu donné?

Le développement territorial intégré (DTI) repose sur la mobilisation des forces sociales d'un milieu et des ressources auxquelles il a accès, dans un cadre qui fait tomber les cloisonnements sectoriels et qui ouvre les programmes aux besoins locaux.

Les auteurs considèrent que le développement ne saurait permettre une véritable avancée collective s'il n'est pas à la fois économique et social et s'il n'arrive pas à produire de nouvelles réponses aux besoins collectifs qui demeurent insatisfaits lorsque l'on s'en tient à la traditionnelle croissance du PIB. Une telle intégration de l'économie et du social à laquelle on pourrait ajouter la prise en compte des enjeux environnementaux et de la culture de chaque collectivité dans une perspective de développement durable, exige des acteurs qu'ils inscrivent leur action propre dans un projet collectif d'amélioration du bien vivre⁴. Ils doivent donc d'abord partager un diagnostic commun de la situation territoriale en termes de problèmes à régler, mais aussi de leviers locaux qu'ils sont en mesure de mettre à contribution; il leur faut ensuite renouveler les rapports entre les acteurs afin de les ouvrir à l'innovation en associant les populations exclues aux démarches de développement. Le développement territorial intégré (DTI) repose sur la mobilisation des forces sociales d'un milieu et des ressources auxquelles il a accès, dans un cadre qui fait tomber les cloisonnements sectoriels et qui ouvre les programmes aux besoins locaux.

À quel moment un système local d'action atteint-il un stade de DTI? Quelles sont les composantes essentielles d'un tel système pour qu'un milieu s'engage dans l'innovation sociale? En s'appuyant sur 86 recherches portant sur des expériences partenariales réalisées dans une dizaine d'États membres de l'Union européenne, une étude

propose quatre caractéristiques clés fournissant « une définition fonctionnelle spécifique du partenariat local » :

- une structure formelle pour l'élaboration des décisions et leur mise en œuvre;
- la mobilisation d'une coalition d'intérêts et l'engagement de différents partenaires;
- un ordre du jour et un programme d'action multidimensionnel communs;
- un but ou une finalité qui est de lutter contre le chômage, la pauvreté et l'exclusion sociale ainsi que de promouvoir la cohésion sociale et l'intégration.

Cette structure organisationnelle qui constitue le moyen de mise en œuvre du DTI, demeure en elle-même de l'ordre de la planification stratégique appliquée à un territoire. Pour identifier son apport concret au « chassé-croisé d'acteurs locaux » lui permettant de devenir une démarche innovante de DTI, trois niveaux de résultats sont proposés par Geddes :

- l'instauration d'« un esprit de collaboration » entre les acteurs locaux;
- l'association de l'ensemble des acteurs locaux à la démarche, y compris les « groupes exclus »;
- l'adaptation des programmes « aux capacités et aux besoins locaux » et la défense des intérêts locaux.

Il identifie aussi deux limites importantes : « Plus les problèmes d'une région sont d'ordre structurel [...] moins le partenariat local en soi ne sera en mesure d'apporter des solutions » et le fait « que les partenariats sont très difficiles à instituer dans un contexte local où il n'existe aucun environnement sociopolitique solidaire »⁵.

Ces conclusions correspondent à celles de l'équipe québécoise de recherche sur 10 initiatives locales de lutte à la pauvreté, qui identifie « trois éléments cruciaux » en termes de modes de fonctionnement pour réaliser un système local de DTI : « 1) l'insertion des leaders dans de multiples réseaux de nature territoriale et sectorielle; 2) la stabilité du leadership afin de développer une connaissance des réseaux et des

ressources existantes; 3) l'ouverture et la capacité de partager le savoir-faire acquis ». On parle d'«une construction sociale où dispositions personnelles, formations professionnelles et expériences de terrain se combinent en un ensemble de capacités permettant de surmonter des tensions, des problèmes, des crises et des situations de concurrence entre organisations afin de générer des compromis, des consensus et des alliances ». Les acteurs qui interagissent dans l'espace local, contribuent à construire un leadership collectif ancré dans la territorialité et en même temps générateur d'un renouvellement de cette appartenance territoriale. Ainsi, en organisant l'action sur une base territoriale, on incite la population de ce territoire à s'identifier comme acteur et on construit une appartenance, un "nous" autour de cette action⁷.

Les acteurs qui interagissent dans l'espace local, contribuent à construire un leadership collectif ancré dans la territorialité et en même temps générateur d'un renouvellement de cette appartenance territoriale.

Nous retenons quatre indicateurs permettant de reconnaître une démarche comme étant de type DTI :

- la territorialisation de l'activité économique et sociocommunautaire et la prise en compte de la dimension environnementale du développement;
- la structuration d'un système local d'action concertée, c'est-à-dire un mécanisme reposant sur la concertation comme processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques à un territoire afin de convenir d'objectifs et d'action en commun;
- une démonstration de résultats locaux non seulement en termes de partage d'information, mais aussi d'actions manifestant l'accroissement de la capacité d'agir locale;

- une participation citoyenne incluant les populations exclues.

Ces indicateurs ne se manifestent pas partout de la même façon ni avec la même intensité, mais on devrait pouvoir les retrouver partout où il est question de DTI.

La territorialisation est un indicateur de processus. Elle devrait se traduire par l'établissement sur la base d'un territoire de liens entre les acteurs économiques des secteurs privé, public et d'économie sociale et solidaire, mais aussi par des liaisons entre l'activité économique, l'action sociocommunautaire et l'action environnementale. En ce sens, la territorialisation dépasse l'intersectorialité entre acteurs institutionnels et communautaires. Des initiatives locales dont le niveau d'intégration est variable peuvent être considérées comme territoriales dans la mesure où elles entraînent un dépassement des confinements sectoriels qui caractérisent le modèle gestionnaire libéral.

Le second indicateur, plus immédiatement vérifiable, renvoie à une structure dont les activités manifestent le caractère fonctionnel. Les expériences locales et régionales adoptent une diversité de modèles, plus ou moins inclusifs, de concertation axée sur le développement d'un territoire. Pour qu'un système local d'action concertée ait un caractère intégrateur, il doit au minimum permettre la présence simultanée de représentants d'institutions, d'élus et d'initiatives de la société civile (organismes communautaires, mouvements sociaux, etc.) et aussi favoriser l'articulation des liens avec les acteurs, les programmes et les instances externes au territoire, mais qui le déterminent dans son développement.

La territorialisation est un indicateur de processus. Elle devrait se traduire par l'établissement sur la base d'un territoire de liens entre les acteurs économiques des secteurs privé, public et d'économie sociale et solidaire, mais aussi par des liaisons entre l'activité économique, l'action sociocommunautaire et l'action environnementale.

Les résultats sont certainement l'indicateur le plus difficile à utiliser, car les démarches de développement opèrent sur un horizon de moyen et surtout de long terme, la durée étant un facteur déterminant⁶. En même temps, elles doivent éviter un reproche fréquent à l'effet que la concertation s'en tient à des activités d'échange d'information sans vraiment générer d'actions concrètes. D'autres chercheurs ont montré que plusieurs initiatives de concertation n'arrivent pas à dépasser ce niveau du partage d'information. Ces démarches de concertation ne sont pas moins utiles puisqu'elles permettent des liaisons entre intervenants, mais une concertation doit afficher une action concrète, sans quoi elle peut difficilement prétendre être agent de développement⁸.

2. LES PRATIQUES LOCALES D'ACTION CONCERTÉE

Les systèmes locaux d'action concertée sont efficaces lorsqu'ils permettent d'harmoniser l'exercice de leaderships diversifiés par des acteurs dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents. À travers cette coopération conflictuelle se développe une capacité d'agir et émerge une appartenance commune à un territoire comme espace d'intégration des logiques ascendante et descendante.

Au Québec, les pratiques de DTI se déploient dans le cadre de systèmes locaux d'action concertée (SLAC) dans lesquels sont à l'œuvre des logiques paradoxales³. Une logique descendante, d'une part, portée par l'État et de grands bailleurs de fonds, partagée entre le respect de la participation démocratique des communautés et une stratégie de gestion technocratique centrée sur les objectifs et les règles de programmes; une logique ascendante, d'autre part, issue de la capacité d'initiative des acteurs locaux, principalement communautaires, partagée entre la demande de respect de l'autonomie et de l'identité, et la demande de reconnaissance et d'intégration aux politiques et programmes publics. Ces SLAC sont des espaces de négociation entre des programmes favorisant à divers degrés leur appropriation par les milieux et des initiatives communautaires plus ou moins disposées à la complémentarité.

La pierre d'achoppement de toutes les démarches concertées est de ne réunir que des intervenantes et intervenants sans inclure directement des citoyennes et citoyens concernés par le développement recherché. Le DTI doit faire une différence pour les personnes, les groupes et les communautés appauvries ou exclues en termes de participation non seulement aux bénéfices du développement recherché, mais aussi à sa définition. Les organismes d'action communautaire autonome sont des lieux d'inclusion sociale qui jouent à cet égard un rôle déterminant dans les concertations locales. Leur contribution au caractère intégré du développement territorial est éminente.

Certains programmes utilisent les communautés pour atteindre leurs fins et certains organismes sont disposés à un rôle complémentaire pour obtenir des ressources alors que d'autres acteurs communautaires tiennent à leur autonomie et veulent soumettre les programmes à leurs propres objectifs.

Les systèmes locaux d'action concertée sont efficaces lorsqu'ils permettent d'harmoniser l'exercice de leaderships diversifiés par des acteurs dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents. À travers cette coopération conflictuelle se développe une capacité d'agir et émerge une appartenance commune à un territoire comme espace d'intégration des logiques ascendante et descendante. Cette « construction des liens entre les citoyens, entre les organisations, entre les institutions pour libérer les potentiels d'action d'une communauté territoriale constitue en fait un défi organisationnel important »⁹.

2.1 Nouvelle action publique et intégration des programmes

La conjoncture actuelle est marquée par la création en 2003 des conférences régionales des élus (CRÉ) (Lois de 2003, chapitre 29, art. 97-99). Cette décision marque un virage centralisateur dans le champ du développement territorial. Relevant du ministère des Affaires

municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), les CRÉ sont « l'interlocuteur privilégié du gouvernement en matière de développement régional » (LRQ, M-22.1, art. 21.6). Leur mandat principal est « d'évaluer les organismes de planification et de développement au palier local et régional, dont le financement provient en tout ou en partie du gouvernement, de favoriser la concertation des partenaires dans la région et de donner, le cas échéant, des avis au ministre sur le développement de la région » (LRQ, M-22.1, art. 21.7). Remplaçant des conseils régionaux de développement, les CRÉ donnent aux élus locaux une place prépondérante et marquent une réduction du rôle de la société civile dans la coordination régionale des initiatives de développement. C'est par les CRÉ que passent maintenant la plupart des ententes par lesquelles le gouvernement confie aux élus locaux la mise en œuvre de programmes, dont le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale¹⁰.

Désigné par le sigle PAGSIS, ce second plan d'action gouvernemental en application de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale (LRQ, L-7) vise à « briser les “silos” », « assouplir les normes », « donner aux acteurs régionaux et locaux les moyens de mieux réaliser leur mission » et « assurer la continuité des démarches ». Pour ce faire, Québec « entend signer des Alliances pour la solidarité avec chacune des régions », leur confiant « la responsabilité de réunir les partenaires [...] afin d'établir un mécanisme de concertation à large spectre ». Les actions attendues visent à « valoriser et favoriser l'autonomie des personnes », « soutenir le revenu des personnes défavorisées » et enfin « améliorer les conditions de vie des personnes et des familles à faible revenu ». Les déterminants sociaux identifiés sont le logement, la sécurité alimentaire, les services de garde, l'offre de transport et « une meilleure compréhension des réalités propres aux autochtones du Québec »¹⁰.

Le programme est soutenu par le Fonds québécois d'initiatives sociales doté de « 115 millions pour les cinq années d'application du Plan » afin de soutenir à tous les paliers la

« mobilisation et la concertation des acteurs », l'« approfondissement des connaissances » et le « soutien à des initiatives » (Idem : 20). Mais le contrôle de toute la démarche demeure entre les mains de l'administration puisque « le gouvernement confie aux conférences administratives régionales [...] la responsabilité d'assurer la cohérence de l'action gouvernementale en région » et « d'établir les liens entre les organismes gouvernementaux et les partenaires réunis par les Conférences régionales des élus »¹⁰.

La dimension territoriale présente au niveau de la gouvernance du programme repose sur une prépondérance de la logique descendante et limite la participation communautaire. Malgré la volonté affirmée d'« assurer la continuité des démarches » et de « partir des structures de concertation et de coordination déjà en place », certaines régions ont créé de nouvelles instances. Quant aux enjeux de développement territorial (logement, sécurité alimentaire, services de garde et transport), ils peuvent aisément être abordés de façon sectorielle plutôt qu'intégrée.

Les programmes publics auxquels on pourrait ajouter ceux qui proviennent des sociétés de gestion créées en partenariat avec la Fondation Lucie-et-André-Chagnon, illustrent bien la nouvelle action publique. L'État québécois modifie son rapport aux territoires et aux organismes de la société civile en installant une hiérarchie administrative, depuis les ministères jusqu'aux municipalités régionales de comté et aux grandes agglomérations, au moyen d'une instance régionale confiée à des élus municipaux. Les représentants des organisations de la société civile qui avaient initié les conseils régionaux de développement et la plupart des instances de concertation locale créées avant 1996, n'y participent que sur invitation et à la discrétion des élus.

Les collectivités locales voient arriver les ressources dont elles ont besoin, dans le cadre de programmes assortis de leur propre mode d'emploi. On crée de nouvelles structures qui, dans certains cas, font disparaître des concertations qui avaient fait leurs preuves, et, dans

d'autres cas, s'ajoutent aux initiatives en place, contribuant à l'hyperconcertation³. Malgré la volonté affichée de sortir des logiques sectorielles qui bloquent un DTI, la nouvelle action publique en néglige une composante essentielle. En laissant moins de place aux organismes de la société civile, elle affaiblit la capacité d'innovation des agents de changement que sont les mouvements sociaux (Moulaert et Nussbaumer, 2008). L'innovation sociale passe en effet par la capacité des acteurs locaux à infléchir l'action en fonction de leurs propres objectifs. Pour y arriver ils doivent bâtir leur cohésion et faire preuve de leadership collectif, une tâche nettement plus complexe dans le cadre de la nouvelle action publique.

2.2. Les systèmes locaux d'action concertée

Les systèmes locaux d'action concertée mettent à contribution divers types d'acteurs collectifs. D'une part, les institutions représentées par les directions locales; les élus qui assument le pouvoir politique local ; et les experts qui rendent accessibles les savoirs.

Les systèmes locaux d'action concertée mettent à contribution divers types d'acteurs collectifs. D'une part, les institutions représentées par les directions locales; les élus qui assument le pouvoir politique local; et les experts qui rendent accessibles les savoirs. D'autre part, les citoyennes et citoyens assurent l'enracinement collectif des décisions concertées, et les organismes communautaires porteurs d'initiatives locales. S'ajoute, au niveau du soutien aux SLAC, le leadership de processus des intervenantes et intervenants dont nous traiterons en conclusion.

Le leadership institutionnel appartient aux directions des institutions et organismes assumant à l'échelle locale les missions sectorielles de l'État : dans le secteur économique, les centres locaux de développement (CLD), les corporations de développement économique communautaire (CDEC) et les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC); dans

le secteur de l'éducation et de la formation de la main-d'œuvre, les commissions scolaires et les cégeps, les centres locaux d'emploi (CLE) et les carrefours jeunesse emploi (CJE); dans le secteur social, les centres de santé et de services sociaux (CSSS). Ces institutions disposent de ressources publiques à l'échelon local et ont accès aux ressources régionales et nationales qu'elles peuvent mettre au service des besoins locaux. Leur défi c'est que les programmes appuient l'action locale plutôt que d'utiliser des énergies locales pour atteindre des fins administrativement déterminées. Cela ne va pas de soi pour des directions fortement incitées à demeurer dans la zone de confort des impératifs de gestion et des enjeux sectoriels comme on peut le constater dans plusieurs CSSS³.

Le leadership expert est un volet des ressources institutionnelles : savoirs systématisés dans les banques de données; programmes de santé publique; « meilleures pratiques » appuyées sur des « données probantes »; modèles développés par des instituts ou des firmes; résultats de recherches académiques; etc. Les collectivités locales québécoises disposent actuellement de portraits de leur territoire aux plans économique et démographique (Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec), de la main-d'œuvre (Emploi-Québec), des inégalités sociales et des problématiques communautaires (Santé et Services sociaux, MAMROT). Ces connaissances, même physiquement accessibles, peuvent facilement, dans leur forme savante, demeurer inutilisables par les communautés. Les professionnels doivent en faire la « traduction » pour servir les intérêts locaux.

Le leadership politique revient aux élus du fait de la légitimité que leur confère le statut de représentants de la population. Il leur revient de décider en dernière instance des choix collectifs. Ce pouvoir s'exerce aujourd'hui dans des domaines plus larges et plus exigeants que par le passé. Leur mandat ne se limite plus à l'entretien de la municipalité, mais s'étend à l'occupation et au développement du territoire. Leur légitimité démocratique ne leur confère pas sur ce plan la capacité d'en maîtriser les tenants et aboutissants. Ils ont intérêt à faire une place à la

démocratie délibérative et à la participation citoyenne. Ils doivent donc apprendre à négocier avec les leaders communautaires et institutionnels, à reconnaître les expertises et à donner davantage de place aux citoyennes et citoyens. L'appareil administratif dont ils ont la responsabilité dispose de ressources déterminantes pour la mise en œuvre de projets locaux.

Le leadership communautaire est le fait d'organismes créés localement, en contact direct avec les citoyennes et citoyens. La politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (PRSAC) les présente comme des acteurs essentiels à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec.

Le leadership communautaire est le fait d'organismes créés localement, en contact direct avec les citoyennes et citoyens. La politique de reconnaissance et de soutien à l'action communautaire (PRSAC) les présente comme des acteurs essentiels à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec. Ils rassemblent les membres actifs de la communauté, dont plusieurs en situation de marginalité et de vulnérabilité ou désireux de faire valoir des droits sociaux. Ils contribuent à l'équité sociale, que ce soit par la revendication (action sociale), les services aux personnes (action sociocommunautaire), les initiatives de solidarité (éducation populaire, économie sociale, etc.) ou les alternatives communautaires (développement local). Dans les années 1980 et 1990, ils ont été les initiateurs des tables de concertation sectorielles et de fédérations multisectorielles que sont les corporations de développement communautaires (CDC). Les programmes qui misent sur l'action concertée, qu'ils proviennent d'institutions publiques ou de fondations privées, en font des partenaires souvent sur-sollicités, au risque de diluer leur capacité d'innovation. Le déplacement des ressources du soutien à la mission globale qui caractérise la PRSAC, vers des financements par projets affecte leur pérennité et leur marge d'autonomie. Le rattachement à un ministère a ramené une logique sectorielle qui ouvre la porte

à ce déplacement malgré le maintien du financement à la mission globale sauf au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) où dominent les ententes de services. L'affirmation du leadership communautaire face aux programmes ne va pas de soi en contexte de rareté des ressources.

Le leadership citoyen constitue le test de la participation. Les citoyennes, les citoyens sont des électeurs, des payeurs de taxes, des utilisateurs de services, des personnes qui occupent et construisent les espaces de proximité (voisinage, quartier, village, etc.) dans lesquels se fait le développement des territoires. Ce sont des acteurs essentiels à l'intégration territoriale. Collectivement, ils sont capables de contrebalancer la sensibilité à court terme des élus trop souvent alignés sur les échéances électorales, et les points de vue sectoriels des institutions et des organismes communautaires fortement conditionnés par les programmes assurant leur financement. Leur leadership repose sur l'information : plus elle est transparente, accessible et variée, plus elle alimente l'espace public et permet aux citoyennes et citoyens de former une opinion éclairée. Mais il passe aussi par la création d'espaces de prise de parole : assemblées publiques, rencontres de consultation, etc. Il n'y a pas de développement durable sans que la population n'endosse les choix collectifs.

Le leadership citoyen constitue le test de la participation. Les citoyennes, les citoyens sont des électeurs, des payeurs de taxes, des utilisateurs de services, des personnes qui occupent et construisent les espaces de proximité (voisinage, quartier, village, etc.) dans lesquels se fait le développement des territoires.

L'ensemble de ces leaderships est essentiel à la démocratie délibérative locale requise par le DTI. Pour qu'ils s'exercent, il faut un leadership rassembleur qui peut venir de n'importe quel groupe d'acteurs. Mais il faut aussi que la gouverne de la démarche reçoive le soutien convenable. C'est la responsabilité du leadership de processus.

3. LE LEADERSHIP DE PROCESSUS ET LE DOUBLE DÉFI D'INTÉGRER LES POPULATIONS EXCLUES ET DE FAIRE PASSER L'ACTION DES PLANS À LA RÉALISATION

Le leadership de processus est le fait des intervenantes et intervenants responsables de soutenir les démarches d'un SLAC. Ces passeurs assurent la circulation de l'information et la liaison sur plusieurs registres entre les acteurs en présence : rendre accessibles les contenus experts; aider à comprendre le point de vue des autres acteurs; assurer le respect mutuel des cultures en présence; rendre effective la participation de tous quel que soit leur niveau de savoir et de pouvoir; structurer les rapports entre les logiques descendante et ascendante. Actuellement, au Québec, plusieurs intervenantes et intervenants professionnels assument ces fonctions au palier local : organisatrices et organisateurs communautaires des CSSS (± 450), agents de développement rural des MRC ou des CLD (± 180), auxquels s'ajoute un nombre non déterminé d'agents de liaison et d'agents de développement embauchés dans les organismes de développement territorial ou les structures issues des fondations. Ces métiers du développement local¹¹ requièrent des compétences qui ne sont pas seulement académiques même si la formation initiale leur fournit des outils essentiels¹². Leur leadership repose sur les compétences acquises dans l'action et sur une stabilité de présence dans les communautés.

La recherche dans la MRC Les Moulins a mis en évidence le manque de résultats générés par certaines concertations du fait que les « lieux de concertation soient trop axés sur l'échange et qu'ils ne transforment pas les discussions en actions »⁸. Une démarche de DTI devient initiative de développement dans la mesure où elle réussit à générer des projets qui font reculer l'exclusion. Les inégalités sociales et l'affaiblissement du lien social entraînent la baisse de la participation citoyenne¹⁴. Instaurer des espaces de participation ne suffit pas pour restaurer la capacité de participer de personnes en situation de marginalité et d'exclusion. La politique québécoise de soutien à l'action communautaire reconnaît aux organismes communautaires une fonction de développement social, entre autres parce qu'ils sont capables de soutenir l'inclusion sociale. En permettant aux personnes appauvries de s'inscrire dans des

relations égalitaires, ils contribuent à restaurer le tissu social. Cela peut se réaliser dans la revendication au nom des droits sociaux, économiques et environnementaux, mais aussi dans les approches d'organisation communautaire qui intègrent des processus de capacitation ou de conscientisation¹³. La participation des « premiers concernés » aux instances de concertation en DTI passe généralement par les organismes communautaires où se réalise l'empowerment permettant une participation aux instances de concertation. Avec les mouvements sociaux (syndical, féministe, écologiste, etc.), les groupes communautaires et les organismes d'économie sociale et solidaire jouent un rôle majeur de changement social en associant au DTI les personnes et les groupes sociaux dont les intérêts sont mal servis par le modèle dominant. Leur présence est essentielle pour obliger les systèmes locaux d'action concertée à prendre en compte la pauvreté et l'exclusion.

Avec les mouvements sociaux (syndical, féministe, écologiste, etc.), les groupes communautaires et les organismes d'économie sociale et solidaire jouent un rôle majeur de changement social en associant au DTI les personnes et les groupes sociaux dont les intérêts sont mal servis par le modèle dominant. Leur présence est essentielle pour obliger les systèmes locaux d'action concertée à prendre en compte la pauvreté et l'exclusion.

Plusieurs expériences affichent des résultats concrets correspondant aux indicateurs retenus. On peut y reconnaître une concrétisation de la « capacité de transformer des problèmes en projet collectif »¹⁵. Les démarches d'action concertée donnent leur mesure lorsqu'elles réussissent à s'inscrire dans la durée. Il faut une certaine pérennité pour que les acteurs apprennent à dépasser les approches sectorielles et que les collectivités mobilisent leurs ressources locales et aillent chercher celles qui leur font défaut pour un développement intégré de leur territoire.■

BIBLIOGRAPHIE

¹Albarello, Luc (2011), *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles : De Boeck, 144p.

Luckerhoff, Jason & François Guillemette (sous la direction de) (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée, Fondements, procédures et usages*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 282p.

²Pecqueur, Bernard & Xavier Itçaina (2012), « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi? », *Revue internationale de l'économie sociale – Recma*, no.325, juillet, p.48-64. Yin Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2d ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 240p.

³Bourque, Denis (2008), *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 142p. Bourque, Denis, Lachapelle, René, Savard, Sébastien, Tremblay, Marielle, & Danielle Maltais (2010). *Les effets de la création des CSSS sur les pratiques partenariales, psychosociales et communautaires*, Rapport de recherche, Co-publication CRCOC – ARUC-ISDC – GRIR – LAREPPS, décembre, 176p.

⁴Moulaert, Frank & Jacques Nussbaumer (2008), *La logique sociale du développement territorial*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 153p. Ndiaye, Sambou (2012), *Le développement économique local au Sénégal: un état des lieux*, Cahiers de la CRCOC, no. 1201, Université du Québec en Outaouais, 38p. Vaillancourt, Yves (2010), « Le projet de société alternatif en Équateur : Socialisme ou Social-démocratie du XXI^e siècle? », *Vie économique*, vol.2 no. 2., 13 p.

⁵Geddes, Michael (1998), *Partenariat local : une stratégie réussie pour la cohésion sociale?* Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail – Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 193p.

⁶Klein, Juan-Luis (2011), « Économie sociale et territoire en contexte de mondialisation : le développement par l'initiative locale » in Bellemare, Guy & Klein, Juan-Luis (sous la direction de) (2011). *Innovation sociale et territoire*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp.175-194. Klein, Juan-Luis & Christine Champagne (sous la direction de) (2011), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 325p.

⁷RQIIAC (2010), *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS. Cadre de référence du RQIIAC*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 158p.

⁸Côté, Nathalie, St-Louis, Marie-Pierre & Denis Bourque (2010). *Pratiques de concertation sur le territoire de la MRC des Moulins : rapport de la démarche de recherche participative*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Cahier no. 1003, mai, 78p.

⁹Québec (2010), *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et*

l'inclusion sociale, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 54p.

¹⁰Caillouette Jacques, Boyer Ginette, Dallaire Nicole, Garon Suzanne & Alex Ellyson (2007), « Le développement des communautés locales comme enjeu du renouvellement de l'intervention publique et communautaire », *Intervention*, no. 126, juin, pp.31-41.

¹¹Robitaille, Martin (2007), *Les métiers du développement local et régional au Québec : l'émergence de nouvelles compétences*, Université du Québec en Outaouais – Co-publication de la Chaire de recherche en développement des collectivités et du Centre de recherche sur le développement territorial, Série : Recherches, no.9, février, 31p.

¹²Lachapelle, René & Denis Bourque (2011), *COSMOSS - Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé, Une démarche de concertation régionale en développement social*, Cahiers de la CRCOC no. 1101, 55p.

¹³Freire, Paolo (1974), *Pédagogie des opprimés suivi de Conscientisation et Révolution*, Paris, François Maspero, 205p. Plamondon, Annie (2006), *La lutte du Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté*, Montréal, Cahiers du CRISES no. MS0704, 49p. Comeau, Yvan (2012), « Les stratégies d'intervention sociopolitique favorables à l'action collective », *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, vol. 18, no. 1 (à paraître).

¹⁴Paugam, Serge (2008), *Le lien social*, Paris, Presses universitaires de France, 127p.

¹⁵Favreau, Louis & Lucie Fréchette (2002), *Organisation communautaire et intervention de quartier en Outaouais : l'expérience du quartier Jean Dallaire de Hull*, CÉRIS-UQO, Cahier série Recherche no.22, 46p.



CEE-UQAC
Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage
Université du Québec à Chicoutimi

UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

Services offerts

- Des activités entrepreneuriales
- Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- Des études et des projets de développement
- Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- Et plus encore!

Une équipe de professionnels pour vous aider!

LOUIS DUSSAULT
PROFESSEUR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL



MARIANNE BOLDUC
COORDONNATRICE
DE PROJETS



ISABELLE MALTAIS
RESPONSABLE
DES COMMUNICATIONS



THIERRY GAGNON
CHARGÉ DE PROJETS



ALEXANDRE LAVOIE
ASSISTANT
DE RECHERCHE



JUSTINE FILLION
ASSISTANTE
DE RECHERCHE



CHRISTINE LAVOIE
CHARGÉE DE PROJETS



MARILYN RINFRET
SECRÉTAIRE-COMPTABLE



MYLAINE BELLEY
SECRÉTAIRE



Nous rejoindre

CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC
555, boulevard de l'Université, local H1-1180
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418 545-5011 poste 4655
 cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC CÔTE-NORD
Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

418 968-8387
 cee_cn@uqac.ca

Pour plus d'informations
WWW.UQAC.CA/CEEUQAC



Développement
économique Canada

Canada Economic
Development



Développement
économique, Innovation
et Exportation



Centre québécois
de développement
et d'innovation



UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIENCE ÉCONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI



Promotion
Saguenay



FONDATION
UQAC



CD
Centre de développement
et d'innovation



Cégep de Sept-Îles



Desjardins



Emploi
Québec



SEPT-ÎLES



ALOUETTE



MALLETTE

L'urbanisme durable au Québec : Plaidoyer en faveur d'un cadre législatif incitatif

Martin Simard¹
Université du Québec à Chicoutimi

INTRODUCTION

Que ce soit à cause d'une tendance à la bureaucratisation, de la prédominance des aspects réglementaires ou de la répétition de modèles spatiaux axés sur l'automobile et l'habitat pavillonnaire, l'urbanisme peine néanmoins à prendre véritablement le virage du développement durable.

On ne compte plus les publications scientifiques sur les thèmes associés au développement durable. Dans le vaste champ des sciences du territoire, en particulier, à l'intérieur du domaine des études urbaines, on se penche sur la ville durable, sur le développement urbain durable, sur les éco-quartiers, les risques environnementaux ou climatiques qui menacent les villes, voire sur l'agriculture urbaine. Cette effervescence dans le monde universitaire semble aller de pair avec l'intérêt croissant des milieux professionnels, des élus et de la population en général. Ainsi, on assiste à la conception de nombreux plans ou programmes qui visent l'application des principes du développement durable à l'échelle des municipalités locales et régionales². Même s'ils sont beaucoup moins nombreux au Québec qu'en Europe, ces démarches de type « Agenda 21 » ou « *Natural Step* » sont à l'œuvre au sein de plusieurs dizaines de localités (Baie-St-Paul, Sorel-Tracy, Saint-Félicien, Montréal, Laval, etc.). L'adoption récente des plans métropolitains d'aménagement et de développement à Québec et à Montréal, qui parlent de densification et de quartiers TOD, illustre également le virage vers la durabilité, notamment dans le cas de la métropole québécoise.

Paradoxalement, l'urbanisme semble relativement peu concerné par cette attention croissante des instances publiques et des cercles intellectuels en faveur de la durabilité des établissements humains. Pourtant, cette discipline a toujours comporté une

forte dimension environnementale. Celle-ci tire d'ailleurs son origine d'une volonté de rendre l'environnement urbain plus salubre³. De plus, la question des parcs et des espaces verts, ou du verdissement en général, constitue l'un des éléments centraux de tout bon schéma ou plan d'action à vocation territoriale. Que ce soit à cause d'une tendance à la bureaucratisation, de la prédominance des aspects réglementaires ou de la répétition de modèles spatiaux axés sur l'automobile et l'habitat pavillonnaire, l'urbanisme peine néanmoins à prendre véritablement le virage du développement durable. À preuve, la plupart des plans locaux de développement durable se font à côté ou au-dessus des instruments d'urbanisme municipaux. L'urbanisme devient alors un simple outil de mise en œuvre parmi d'autres. Dans cette optique, celui-ci est réduit à une série de normes ou de règles techniques maîtrisées par un groupe restreint de professionnels. Quelle atrophie pour une discipline qui visait au départ à rêver et à façonner l'habitat des sociétés et à résoudre les problèmes socioéconomiques par le biais du cadre physique.

Il peut paraître fort prétentieux pour les aménagistes et les urbanistes de vouloir s'approprier la question du développement durable qui concerne l'ensemble de la société. Toutefois, plusieurs arguments peuvent défendre l'idée d'un urbanisme durable, chef de file de l'application territoriale du développement durable.

Certains verront cette évolution comme normale : d'une part, il a bien fallu progressivement clarifier le champ d'action de cette profession au caractère intangible; d'autre part, il peut paraître fort prétentieux pour les aménagistes et les urbanistes de vouloir s'approprier la question du développement durable qui concerne l'ensemble de la

société. Toutefois, plusieurs arguments peuvent défendre l'idée d'un urbanisme durable, chef de file de l'application territoriale du développement durable. Premièrement, l'urbanisme est institutionnalisé depuis plus d'un siècle dans la plupart des pays occidentaux. Il est implanté dans la majorité des administrations locales, notamment dans les provinces, états fédérés ou pays où sa pratique est prescrite légalement. Deuxièmement, l'urbanisme affiche une expérience considérable d'interventions aux échelles locales et régionales. Cette expérience, qui s'est consolidée sur plusieurs décennies, est constituée d'essais, d'erreurs et de succès qui ont outillé les praticiens en vue de comprendre la complexité des systèmes socio-territoriaux. En troisième lieu, l'urbanisme et le développement durable procèdent généralement à travers un processus d'analyse et d'intervention similaire⁴. Pour finir, du point de vue de l'urbanisme, la perspective du développement durable permettrait de réintroduire des idéaux et de mobiliser les populations.

Dans ce contexte, pourquoi ne pas tirer profit de la réforme de la loi sur l'aménagement et l'urbanisme pour mettre en place un urbanisme durable au Québec? Il s'agit d'une occasion unique de renouveler une pratique qui en a bien besoin et de concevoir des instruments d'urbanisme participatifs et socialement pertinents. Au moment d'écrire ces lignes, cette réforme du cadre législatif de l'urbanisme est déjà avancée. Après diverses étapes, notamment la tenue d'une consultation par le biais d'une commission de l'Assemblée nationale en 2011, le gouvernement a entériné le

projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme (LADTU). À notre avis, ce projet de loi ne va pas assez loin dans la durabilité, malgré son nom. La loi sur le développement durable, adoptée en 2006, prévoyait déjà un assujettissement éventuel des municipalités locales aux principes du développement durable que l'on applique maintenant au sein de l'état québécois. La « mort au feuilleton » du projet de loi LADTU et l'arrivée d'un nouveau gouvernement ont mené à un temps d'arrêt dans la réforme. N'aurait-il pas lieu de saisir cette occasion pour bonifier le projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme et mettre de l'avant la pratique d'un urbanisme durable au Québec?

À l'intérieur de ce texte, nous souhaitons proposer quelques avenues sur ce que pourrait être cet urbanisme durable au Québec. Il s'agit essentiellement d'une réflexion à caractère méthodologique sur l'utilisation possible des instruments d'urbanisme dans une perspective de développement durable. Dans ce contexte, nous tenterons d'abord de définir l'urbanisme durable. Secundo, nous traiterons brièvement de la loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU), qui demeure en vigueur en dépit de ses imperfections, et nous décrirons le projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme (LADTU). Tertio, nous énoncerons des propositions dans l'optique où une nouvelle phase de réflexion permettrait de bonifier le projet de loi avant sa remise en route dans le processus législatif.

1. L'URBANISME DURABLE OU LA RENCONTRE DES CONCEPTS

L'urbanisme serait « la planification des structures physiques prenant place sur un territoire dans le but de permettre le meilleur exercice des activités humaines ».

Qu'est-ce que l'urbanisme durable? La question n'est pas simple puisqu'il s'agit d'arrimer deux concepts larges et polysémiques, soit l'urbanisme et le développement durable. De manière synthétique, l'urbanisme serait « la planification des structures physiques prenant place sur un territoire dans le but de permettre le meilleur

exercice des activités humaines »⁵. Interpellant le politique pour divers choix de société reliés aux rapports des humains à l'environnement, mais comportant également des aspects techniques (normes liées aux équipements et infrastructures, dimension règlementaire découlant de l'utilisation du zonage, etc.), l'urbanisme est une pratique professionnelle multidisciplinaire prenant ses sources tant dans les arts que dans la science. En anglais, le terme planification, auquel on peut adjoindre une infinité de qualificatifs (urbaine, rurale, régionale, environnementale, etc.), exprime davantage

l'étendue de ce champ de pratique qui prend généralement forme à l'intérieur de l'État dans une optique de régulation. La définition du terme, de ses objectifs et de sa position dans le système politique a donné lieu à des décennies de débats sous le thème de la théorie de la planification, principalement dans le monde anglo-saxon.

Ainsi, les années 1960 auraient marqué la fin du consensus sur la méthode traditionnelle de l'urbanisme qu'il est convenu d'appeler le modèle rationaliste⁶. Basé sur la rationalité technique, ce modèle résulte principalement des travaux de différents pionniers, notamment Geddes, Meyerson et Banfield de même que Faludi. Il consiste essentiellement en un processus de prise de décision qui vise des solutions optimales, processus qui vaille autant pour l'analyse de problèmes ou de projets territoriaux ciblés que pour l'élaboration de plans directeurs présentant de multiples facettes. Ce processus comporte généralement cinq étapes : analyse du problème ou diagnostic territorial, définition des objectifs à atteindre, évaluation de différents scénarios d'intervention, élaboration d'un plan d'action et mise en œuvre de celui-ci. Cette démarche systématique est employée dans l'optique de « traiter le social par le spatial »⁷. Dans les décennies qui suivirent, un grand nombre de critiques et de propositions théoriques furent élaborées, car l'urbanisme soulève des enjeux fondamentaux qui commandent des modes de délibérations démocratiques. Il y a des inégalités sociales sous-jacentes qui minent l'intérêt collectif, sans compter l'existence d'une dynamique d'acteurs teintée de rapports de pouvoirs qui engage des groupes aux intérêts divergents. De plus, la participation des citoyens fait souvent rejaillir la présence de représentations du monde opposées et elle cristallise des conflits latents. De surcroît, le caractère utopique de l'unanimité au sein des sociétés modernes avancées.

Le développement durable prône une vision globale au sein de laquelle les dimensions sociale, économique et environnementale sont reliées afin d'obtenir des collectivités « économiquement viable, socialement équitable et écologiquement vivable ».

Pour sa part, le développement durable est l'exemple parfait du concept fluide. Au début du XXI^e siècle, il s'agit d'une expression courante utilisée dans toutes les sphères de la société. Celui-ci se veut plus qu'un effet de mode et le programme qu'il véhicule remet en question notre mode de vie, du moins en Occident. Issue des mouvements environnementaux et des réflexions du Club de Rome, dans les années 1960 et 1970, le développement durable naîtra véritablement de la publication du désormais célèbre « Rapport Brundtland » en 1988. Ce document définit le développement durable de manière fort simple : Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Plus précisément, le développement durable prône une vision globale au sein de laquelle les dimensions sociale, économique et environnementale sont reliées afin d'obtenir des collectivités « économiquement viable, socialement équitable et écologiquement vivable »⁸. Malgré son évidence, le principe de durabilité tranche avec la pensée et le fonctionnement de la plupart des sociétés qui résultent de la période d'industrialisation et d'urbanisation des deux derniers siècles. Celui-ci suggère notamment de planifier des villes et villages ayant une plus faible empreinte écologique, pour reprendre la célèbre notion élaborée par Wackernagel et Rees en 1996.

L'unification des deux concepts sous le vocable d'urbanisme durable a conduit à diverses tentatives de définition qui se déclinent souvent sous la forme d'objectifs à atteindre ou de méthodes à déployer. Selon le guide publié sur ce thème par le MAMROT, « l'urbanisme durable pose comme hypothèse que la ville a certes besoin d'une croissance économique, mais que celle-ci doit être menée en respectant les critères du développement durable pour chacun de ses piliers : équité sociale, qualité environnementale, préservation des ressources et du patrimoine, ainsi que de la cohérence des territoires »⁹. Une autre définition intéressante est celle développée par Charlot-Valdieu et Outrequin : « l'urbanisme durable se caractérise par la mise en œuvre d'une démarche projet, laquelle doit être l'expression d'une volonté politique et doit se caractériser par une nouvelle façon de penser et

d'agir qui se manifeste par une approche systémique, une démarche qui associe le sensible à l'ingénierie technique et économique, la prise en compte du long terme et une nouvelle

gouvernance »¹⁰. Voyons comment cet urbanisme durable pourrait être encouragé au Québec par une législation incitative.

2. LA RÉFORME DU CADRE LÉGISLATIF : DE LA LAU À LA LADTU

Plusieurs textes ont présenté des bilans de l'application de la loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) du Québec qui a été votée en 1979¹¹. Nous avons nous-mêmes abordé ce sujet à l'intérieur de l'un de ces articles. Cette loi, jugée innovante et décentralisatrice à ses débuts, a fortement contribué à structurer l'urbanisme québécois. Rappelons brièvement que la LAU a créé les Municipalités régionales de comté (MRC) et a rendu la pratique de l'urbanisme obligatoire, tout en établissant des instruments hiérarchisés dotés d'une terminologie conventionnelle et de contenus minimaux. Des exigences en matière de consultation des citoyens de même que le principe de conformité, dans l'évaluation des documents d'urbanisme, ont également résulté de cette première loi cadre dans le domaine. Par ailleurs, la dimension cyclique de l'aménagement et de l'urbanisme a été confirmée par la règle de la révision des instruments aux cinq ans.

Malgré ses aspects positifs, la LAU peut aussi être critiquée à la lumière de trois décennies d'urbanisme institutionnel. En rétrospective, les résultats de celle-ci seraient décevants sur de nombreux plans. Ainsi, on remarque une certaine bureaucratisation d'une pratique qui, par ailleurs, se caractérise par son caractère répétitif et un manque d'innovation dans ses réalisations sur le terrain. On peut aussi citer le caractère limité de la participation des populations et les délais indus dans la révision des schémas d'aménagement et de développement et des plans d'urbanisme. En outre, l'arrimage de l'aménagement et du développement tant espéré à l'échelle des MRC ne s'est jamais produit. Si l'on ajoute à cela la fondation en 2006 des Communautés métropolitaines qui ont dû concevoir des plans à l'échelle des régions métropolitaines de recensement (RMR), la nécessité d'une révision de la loi se révèle aisément aux observateurs de la scène municipale. Dans les officines gouvernementales, on indique des besoins de modernisation de la loi cadre sur l'urbanisme.

Le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) a donc procédé à la rédaction d'un nouveau texte de loi sur l'urbanisme à partir de 2008. Cette opération, évidemment pilotée par les élus du parti ministériel, a conduit au dépôt de l'avant-projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme, le 9 décembre 2010¹². Le document d'information « Bâtir ensemble les municipalités de demain », qui résume le contenu de l'avant-projet de loi, a été publié dans les mois suivants. De manière générale, l'année 2011 a été marquée par des rencontres régionales et, surtout, par la tenue d'une consultation sous forme d'auditions publiques de la Commission de l'aménagement du territoire de l'Assemblée nationale du Québec, entre le 6 mai et le 15 septembre. De nombreux organismes ont déposé des mémoires : l'Association des aménagistes régionaux du Québec (AARQ), l'Association provinciale des constructeurs d'habitations du Québec (APCHQ), l'Institut de développement urbain du Québec (IDU), l'Ordre des urbanistes du Québec (OUQ), l'Union des municipalités du Québec (UMQ), l'organisme Vivre en ville, etc. Finalement, le projet de loi a été déposé en chambre le 8 décembre de la même année, avec quelques ajustements mineurs.

La LADTU perpétue plusieurs principes de base de la LAU : l'aménagement et l'urbanisme se maintiennent comme fonctions obligatoires pour les municipalités locales et les MRC, les élus locaux sont responsables des politiques ou décisions en la matière, les différents paliers de gouvernement possèdent des compétences propres et ils doivent se concerter et, finalement, les municipalités doivent consulter la population. À l'opposé, divers changements sont présents dans le projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme. Selon une analyste reconnue, la loi s'inscrit dans des perspectives de développement durable et de développement stratégique, propose des allègements dans les contenus des instruments et les procédures

d'évaluation de la conformité, prévoit des mesures de suivi de même qu'elle introduit la notion de projet urbain qui ouvre la voie aux démarches de concertation et de négociation entre les administrations locales et les promoteurs¹³. Il faut ajouter certains éléments à ce portrait global.

Au premier chef, on retrouve dans l'avant-projet de loi une flexibilité nouvelle dans les méthodes de participation des citoyens à l'élaboration des schémas et des plans. À cet égard, il y aurait obligation de tenir au moins une consultation publique et la participation des citoyens doit faire l'objet d'une stratégie clairement exprimée, même si celle-ci peut se tenir à n'importe quel moment. De plus, l'insertion du principe de zone franche à l'intérieur du projet de législation constitue un changement

significatif. Les zones franches sont appelées à devenir des territoires clairement délimités où les autorités municipales seraient dispensées de tenir des référendums en cas de modification du zonage. Cette nouveauté, qui serait éventuellement en vigueur, peut être interprétée comme une concession aux promoteurs immobiliers. Autre élément important à souligner, les administrations locales et régionales ou les Communautés métropolitaines n'auront plus à réviser périodiquement leurs instruments d'urbanisme. Cela laisse poindre à l'horizon le danger de voir demeurer en vigueur de « vieux » schémas ou plans, quoique l'exigence de mettre en place des mécanismes de suivi favorisera probablement les révisions cycliques. Mais au fait, qu'en est-il de la question de l'urbanisme durable dans ce projet de loi?

3. POUR UN URBANISME DURABLE AU QUÉBEC

Les États généraux de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme au Québec qui ont été tenus en 2006 ont identifié le développement durable et les changements climatiques comme étant parmi les défis majeurs de la planification territoriale.

Les États généraux de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme au Québec qui ont été tenus en 2006 ont identifié le développement durable et les changements climatiques comme étant parmi les défis majeurs de la planification territoriale. Deux ans plus tard, le gouvernement québécois lançait sa Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 dont l'un des objectifs est « [d']intégrer les impératifs de développement durable dans les stratégies et les plans d'aménagement et de développement régionaux et locaux »¹⁴. Il est donc permis de dire que le Québec avait une occasion unique de favoriser l'essor d'un urbanisme durable lorsque la réforme de la loi sur l'aménagement et l'urbanisme a débuté, il y a quelques années. Est-ce que l'avant-projet de loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme a saisi cette opportunité? Cette question mérite une analyse exhaustive.

Tout d'abord, on doit mentionner que l'avant-projet de loi stipule dans ses « considérants » que le territoire québécois doit faire l'objet « d'un aménagement et d'un développement planifiés et

responsables, respectueux des principes du développement durable »¹⁵. De plus, l'article 1 affirme que le projet de loi « institue un régime visant à favoriser un aménagement, une occupation et un développement durables du territoire québécois ». Finalement, on parlera dorénavant de Plan métropolitain d'aménagement et de développement durables et de schémas d'aménagement et de développement durables, si le projet de loi est un jour adopté. Malgré tout, la perspective du développement durable aurait pu être davantage affirmée, selon nous. C'est-à-dire que la loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme n'empêche pas une municipalité locale ou une MRC de prendre le virage de l'urbanisme durable, celle-ci l'encourage même en particulier au niveau de la MRC. Néanmoins, le palier local semble « épargné » alors qu'il opère « à l'extrémité de l'entonnoir » et qu'il est plus près du terrain. Le nœud du problème apparaît donc comme le suivant : doit-on contraindre les municipalités locales à faire de l'urbanisme durable?

Une majorité de municipalités locales semble très réticente à prendre le virage de l'urbanisme durable. D'ailleurs, le mémoire de l'Union des municipalités du Québec soumis lors des consultations sur le LADTU déplore les « intrusions » du gouvernement provincial dans le champ de compétence de l'aménagement.

En effet, une majorité de municipalités locales semble très réticente à prendre le virage de l'urbanisme durable. D'ailleurs, le mémoire de l'Union des municipalités du Québec soumis lors des consultations sur le LADTU déplore les « intrusions » du gouvernement provincial dans le champ de compétence de l'aménagement. Il faut comprendre à cela que ce sont probablement les éléments liés au développement durable qui contrarient les municipalités qui désirent rester maître de leurs choix. Plus récemment, l'Union des municipalités du Québec revient sur le souhait des municipalités d'être reconnues par Québec comme un palier de gouvernement à part entière, ayant pleine marge de manœuvre dans le champ de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme¹⁶. Paradoxalement, l'organisme recommande dans ce même rapport « que les élus locaux s'engagent à assumer le leadership que réclame l'aménagement durable des territoires ». Toutefois, on se garde bien d'utiliser les mots qui font peur à beaucoup d'élus et à de larges segments de la population, soit étalement urbain et densification.

Les hésitations du monde municipal face à l'avènement de l'urbanisme durable sont probablement le résultat de vingt ans de débat sur l'étalement urbain. Même s'il repose sur un constat implacable, l'étalement urbain est un concept qui véhicule un jugement sévère sur la forme de nos villes, une condamnation sans appel qui suscite la culpabilité chez les citoyens. Cette lecture péjorative de l'univers pavillonnaire n'est pas partagée par l'ensemble des Québécois qui y voient un milieu résidentiel de qualité propice à la vie familiale, gage d'une autonomie financière et symbole d'un certain statut social. Pour convaincre les élus et les populations d'embarquer dans l'aventure de l'urbanisme durable, il faudra probablement ne plus attaquer de front le rêve américain et mettre de l'avant des stratégies de compromis qui s'adaptent aux caractéristiques du tissu urbain existant. L'appel au durable ne doit pas être une injonction qui porte une menace d'excommunication. Incidemment, les changements démographiques (faible croissance de la population et petite taille des ménages) et l'augmentation probable du prix du pétrole devraient contribuer davantage à de nouveaux quartiers plus compacts et multifonctionnels dans

les années à venir que toutes les politiques publiques.

Malgré cette situation de blocage, le projet de LADTU ou toute loi cadre sur l'urbanisme devrait à notre avis aller de l'avant afin de promouvoir l'urbanisme durable. Une première façon de fonctionner pourrait être d'identifier clairement les objectifs du développement durable comme orientations gouvernementales en aménagement du territoire et en urbanisme. Les MRC et les municipalités locales devant respecter ces orientations dans leurs instruments d'urbanisme respectifs, on peut penser que la question de la durabilité s'imposerait progressivement grâce à la règle de la conformité. C'est un peu ce que propose, sans l'énoncer directement, l'avant-projet de loi sur la LADTU, par l'intermédiaire de son article 1. Néanmoins, l'influence sur la réglementation et les pratiques serait longue à apparaître, car celle-ci demanderait la réalisation d'un cycle complet de révision des schémas et des plans. De plus, cette stratégie indirecte de mise en place de l'urbanisme durable n'aurait pas l'effet mobilisateur recherché et celle-ci ne garantirait pas un processus participatif d'élaboration des documents d'urbanisme durable.

Une approche plus frontale, et plus délicate sur le plan politique, consisterait à instaurer explicitement des Schéma d'aménagement et de développement durable (SADD) et des Plan d'urbanisme durable (PUD). Les schémas et les plans durables pourraient alors intégrer les objectifs du développement durable comme grandes orientations d'aménagement. Les grandes orientations contenues dans les SAD et les PU sont généralement libellées de manière très vague. Elles concernent la qualité de vie, le développement économique et l'environnement. Il s'agirait alors simplement de systématiser ce qui se fait déjà dans la plupart des instances supra-locales et municipales. Sur le mode opératoire, il ne faudrait probablement pas imposer de normes précises à respecter dans les règlements d'urbanisme. Selon nous, il convient de prendre exemple sur les Agendas 21 locaux en ne fixant pas de recettes magiques ou de bonnes pratiques en matière de durabilité urbaine. En effet, les solutions sur le terrain devraient demeurer ouvertes et prendre des formes variées. Toutefois, une

certaine densification semble l'aboutissement logique de toute réflexion en urbanisme durable. Celle-ci réduirait l'empreinte écologique de la ville tout en favorisant les transports durables et l'animation urbaine.

Le processus de planification de chaque municipalité devrait prévoir au moins deux phases de consultation de la population, l'une en amont et l'autre en aval de la démarche d'élaboration du plan d'urbanisme durable.

En ce qui concerne le processus, des comités consultatifs d'urbanisme durable (CCUD) pourraient superviser la démarche d'élaboration et de suivi des PUD de manière collaborative. Cela donnerait une tout autre envergure à cette instance qui se restreint habituellement à l'étude des demandes de dérogations mineures aux

CONCLUSION

Il n'y aura pas d'urbanisme tout court sans urbanisme durable, car des pratiques plus pertinentes socialement auront probablement pris le relais pour guider le mouvement vers le développement urbain durable, si celui-ci ne le fait pas.

Le virage vers la durabilité en aménagement et urbanisme semble incontournable. Selon les mots d'un praticien français, « il n'y aura pas de développement durable sans urbanisme durable »¹⁷. On pourrait paraphraser celui-ci en avançant qu'il n'y aura pas d'urbanisme tout court sans urbanisme durable, car des pratiques plus pertinentes socialement auront probablement pris le relais pour guider le mouvement vers le développement urbain durable, si celui-ci ne le fait pas. Les difficultés de ce virage imminent seront sans doute multiples, mais il est permis de postuler que le parcours sera plus aisé lorsqu'apparaîtront les retombées positives des premiers efforts de durabilité, sous forme de centres-villes revitalisés ou d'éco-quartiers animés.

règlements d'urbanisme. Évidemment, il conviendrait de rendre obligatoire l'existence des CCUD dans les municipalités locales ainsi que de modifier la composition de ces comités, afin de les élargir et d'améliorer leur représentativité. Au surplus, le processus de planification de chaque municipalité devrait prévoir au moins deux phases de consultation de la population, l'une en amont et l'autre en aval de la démarche d'élaboration du plan d'urbanisme durable. D'autre part, les indicateurs et les éléments de suivi proposés à l'intérieur du projet de LADTU devraient être reproduits dans la prochaine proposition législative et ceux-ci pourraient permettre de mesurer l'évolution de la durabilité de la municipalité concernée. Accessoirement, la performance environnementale de la municipalité à travers le temps pourrait être encouragée par des incitatifs financiers particuliers de la part de gouvernement du Québec ou du gouvernement fédéral.

Sur le plan substantiel, il s'impose d'améliorer progressivement le cadre de vie existant sans faire tabula rasa, mais, également, sans réduire l'urbanisme durable à quelques ajustements cosmétiques ou à des techniques de verdissement. Au-delà de la récupération des matières résiduelles, de la construction de bâtiments LEED ou de l'implantation d'un éco-quartier modèle, une réflexion sur le mode de vie nord-américain paraît nécessaire. Sans rejeter l'ensemble du cadre de vie actuel, la durabilité implique inévitablement une certaine augmentation des densités résidentielles. Cette densification peut se faire en douce, simplement par l'adoption de la maison de ville jumelée ou en rangée comme habitat type, les transports durables et la mixité fonctionnelle suivront automatiquement. Cependant, ce type de changements demande de la vision, de la volonté politique et des stratégies d'urbanisme cohérentes soutenues sur plusieurs années, voire des décennies.

L'occupation durable des territoires, expression largement utilisée au Québec, ce n'est pas simplement d'avoir des collectivités partout sur le territoire national, c'est aussi de les organiser

en grappes plus compactes. Cet objectif n'est pas incompatible avec le zonage agricole et la vitalité des milieux ruraux. Si cette vision « par grappes » se concrétise, les noyaux de peuplement intermittents seront alternés pas des espaces naturels de conservation ou des zones agricoles protégées et exploitées. Par ailleurs, derrière la réalisation de ce projet territorial, il sera éventuellement possible de voir émerger une société plus dynamique, sur le plan social, et moins axée sur la consommation à outrance. Les collectivités locales pourraient ainsi devenir le lieu d'une recomposition des liens sociaux, recomposition appelée à combattre le déficit de sens que l'on peut percevoir au sein de la société québécoise. Sommes-nous prêts à relever ce défi?■

L'occupation durable des territoires, expression largement utilisée au Québec, ce n'est pas simplement d'avoir des collectivités partout sur le territoire national, c'est aussi de les organiser en grappes plus compactes. Cet objectif n'est pas incompatible avec le zonage agricole et la vitalité des milieux ruraux.

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Martin Simard est géographe et urbaniste. Il œuvre comme professeur de géographie urbaine et régionale à l'Université du Québec à Chicoutimi depuis 2002 en plus d'être membre régulier du Centre de recherche sur le développement territorial.

²Voir à ce sujet GAGNON, C. et ARTH, E. (2007) *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable*, [En ligne] <http://www.a21.qc.ca/> (page consultée le 8 avril 2013).

³L'auteur s'inspire ici des deux textes suivants : BEAUDET, G. (2007) *Profession urbaniste*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 67 pages, et WOLFE, J.M. (1994) « Un survol historique de l'urbanisme canadien », *Plan Canada*, p.10-34.

⁴Voir à ce sujet BLAIS, P. et CARON, A. (2007) *Agenda 21 local, schéma d'aménagement et de développement, plan d'urbanisme : trois outils d'une même démarche?*, MAMROT, Gouvernement du Québec, 13 pages.

⁵La source de cette citation est GUAY, P.-Y. (2001) *Introduction à l'urbanisme* (2^e éd.), Montréal, Modulo, page 1. À cette définition de départ à caractère physico-spatial, Guay ajoute plusieurs nuances dans son ouvrage

afin de faire aussi ressortir les dimensions régulatrice, qualitative et critique associées au concept.

⁶Ce paragraphe emprunte certaines idées aux textes suivants : BACQUÉ, M.-H. et GAUTHIER, M. (2011) « Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis *A ladder of citizen participation* de Arnstein », *Participations*, N° 1, p. 36-66 ; CAMPBELL, S. et FAINESTEIN, S.S. (2011) « The structure and Debates of Planning Theory », in Campbell and Fainstein (dir.) *Readings in Planning Theory*, Cambridge, MA, Wiley-Blackwell, p.1-21 ; LEWIS, P. (1990) *L'invention de la rationalité. Patrick Geddes et le modèle rationaliste*, Montréal, coll. « Notes de recherche », Faculté de l'aménagement, Université de Montréal, 42 pages.

⁷Citation de TRIBILLON, J.F. (2009) *L'urbanisme* (3^e éd.), Paris, La Découverte, 127 pages.

⁸Expressions contenues dans ONU (1993) *Agenda 21 : programme of action for sustainable development : Rio Declaration on Environment and Development (UNCED), 3-14 June 1992, Rio de Janeiro, Brazil*, New York, United Nations.

⁹La source de la citation est MAMROT (2012) « *L'urbanisme durable : enjeux, pratiques et outils d'intervention* », gouvernement du Québec, page 6.

¹⁰La source de la citation est CHARLOT-VALDIEU, C. et OUTREQUIN, P. (2009) « *L'urbanisme durable : concevoir un écoquartier* », Éditions le Moniteur, page 42.

¹¹Voici ces textes : BEAUDET, G. (2007) *Profession urbaniste*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 67 pages ; DOUAY, N., LEWIS, P. et TREPANIER, M.O. (2010) « Le modèle québécois d'aménagement du territoire à l'heure des bilans », dans Augustin, J.P. dir. (2010) *Villes québécoises et renouvellement urbain depuis la Révolution tranquille*, Bordeaux-Pessac, Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine, p.225-242 ; GAGNON, C. et FAVREAU, L. (2005) « Stratégies québécoises d'aménagement du territoire et d'économie sociale », dans Klein, Juan-Luis et Tardif, Carole (dir.) *Entre réseaux et systèmes*, Rimouski, Éditions GRIDEQ-CRDT, p.77 à 92 ; LEWIS, P. (2004) « Les pratiques d'urbanisme au Québec, 1961-2001 : continuité ou renouvellement? », dans Beaudet, G. (dir.) *Un urbanisme ouvert sur le monde*, Montréal, Trames ; ROUSSEAU, G. (2011) « La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme 30 ans plus tard : toujours entre centralisation et décentralisation », *Les Cahiers de droit*, vol. 52, n° 2, p.197-244 ; SIMARD, M. et MERCIER, G. (2009) « Trente ans d'aménagement institutionnalisé au Québec. Une contribution au modèle québécois? », *Études canadiennes*, no. 66, p.139-151.

¹²Les informations sur le cheminement de la Loi sur l'aménagement durable du territoire et de l'urbanisme sont tirées du site Internet du MAMROT consulté le 9

avril 2013, soit le <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/loi-sur-lamenagement-durable-du-territoire-et-lurbanisme/>

¹³Source : TREPANIER, M.-O. (2012) « Un nouveau cadre législatif en matière d'urbanisme », dans Beaudet, G., Meloche, J.-P. et Scherrer, F. (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 29-36.

¹⁴Source : DESROCHERS, M. et VACHON, M. (2009) « Aménager et développer le territoire de façon durable et intégrée. Un aperçu des gestes du gouvernement du Québec », *Urbanité*, revue de l'Ordre des urbanistes du Québec, page 20.

¹⁵Citation qui provient du document qui suit ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC (2011) *Projet de loi no 47 — Loi sur l'aménagement durable du territoire et l'urbanisme*, Deuxième session de la trente-neuvième législature, 158 pages.

¹⁶Source : UMQ (2012) *Livre blanc municipal : L'avenir a un lieu*, Union des municipalités du Québec, page 60.

¹⁷Citation de VAUGEOIS, S. (2009) « Entrevue avec Serge Barrère : Pas de développement durable sans urbanisme durable », *Urbanité*, revue de l'Ordre des urbanistes du Québec, page 12.



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au cœur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

www.crdt.ca

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, Chicoutimi (Québec), Canada, G7H 2B1

téléphone : 418.545.5011, poste 4038 - télécopieur : 418.545.5012 - crdt@uqac.ca

Éléments préliminaires pour construire des modèles alternatifs de croissance économique pour les pays émergents

Mauricio Nieto Potes^a

« Une connaissance exacte des conditions de la croissance économique ouvrirait la porte à plus de bien-être pour l'humanité et à une réduction de la misère honteuse et de la pauvreté abjecte ».
Douglas C. North (2007)

INTRODUCTION

Quand on analyse le mot « bien-être », différents points de vue apparaissent devant édifier la définition adéquate pour cette catégorie. L'école néoclassique met l'accent sur les niveaux et les taux de croissance du revenu par habitant, dont les variables déterminantes sont analysées dans un sens très restreint, comme quelque chose qui peut être versé et travaillé sur ordinateur¹. Quant aux variables explicatives des changements dans le Produit Intérieur Brut par habitant (PIB/H), d'après le modèle pionnier de Solow, on inclut généralement des variables rattachées à la technologie et l'accumulation de capital humain dans leur interaction à l'accumulation du capital physique.

Bien qu'il soit aujourd'hui généralement accepté que la croissance du PIB/H est une fonction déterminée par plusieurs variables, il est aussi certain qu'on a formé un consensus où prennent principalement part des variables comme l'éducation, le stock de connaissances, les compétences développées par les travailleurs (ou efficacité du travail) et l'utilisation de la technologie, en deux mots : le taux d'accumulation du « stock de capital humain ». On indique également la participation du « stock de capital physique », le taux par habitant et celui de l'utilisation faite par les travailleurs (efficacité). Néanmoins, des auteurs aussi rigoureux ont accepté qu'en assignant un rôle aussi grand à la technologie comme source de croissance, la théorie est aussi obligée d'assigner des rôles respectivement plus petits à tout le reste des variables¹. Ainsi les modèles néoclassiques ont peu de capacité pour rendre compte de la vaste diversité que nous observons dans les taux de

croissance des différents pays et dans les niveaux dissemblables de qualité de vie de leurs populations.

Selon l'hypothèse de l'égalité dans les ratios capital-travail, dans les rendements du capital et dans les salaires du modèle néoclassique, on affirme qu'elle sera atteinte grâce à la libre mobilité des biens et du capital dans les différentes économies du monde. Le modèle néoclassique revêt une impossibilité évidente pour expliquer la diversité observée entre des pays et la prévision contraire aux faits que le commerce international devrait favoriser un mouvement rapide vers l'égalité.

Sur le thème de la convergence, le courant de pensée néo-structuraliste a indiqué que les asymétries de base qui caractérisent l'économie mondiale et sa persistance au cours du temps contrastent avec la conception néoclassique de l'économie mondiale comme un contexte de relation entre pairs, comme un domaine de jeu nivelé. Dans les termes des polémiques récentes sur la croissance économique, cette vision alternative de l'économie mondiale implique que les asymétries qui la caractérisent tendent à produire des divergences de niveaux de développement ou au moins constitue un obstacle important à la convergence que supposent les théories orthodoxes de croissance économique.

Depuis la fin du XX^e siècle, à partir de la publication de l'œuvre « Développement et Liberté » d'Amartya Sen (Prix Nobel en 1998), on a commencé à se préoccuper pour des

variables comme le processus d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus en indiquant que la croissance du PIB/H, qui est la préoccupation centrale néoclassique, est évidemment un moyen très important pour développer les libertés dont jouissent les membres de la société². Les responsables de la politique économique qui veulent favoriser la croissance du niveau de vie doivent aspirer à augmenter la capacité productive de leur pays en favorisant l'accumulation rapide de facteurs de production et en s'assurant que ceux-ci soient employés de la manière la plus efficace possible, en comprenant que l'augmentation de la capacité productive est une condition nécessaire, mais non suffisante au développement.

Quelques avancées vers l'emphase sur la qualité de vie comme variable déterminante de la croissance proviennent des travaux de la CEPAL, organisation qui a promu, il y a quelques années, les mesures au travers des recensements de population et de logement, l'indice des nécessités de base insatisfaites (NBI).

On a compris qu'au-delà de la croissance du PIB par habitant, la distribution de la recette et de la satisfaction des besoins de base constituent des éléments centraux du bien-être, comme étape à partir de laquelle on pourra commencer à parler des « Libertés ».

On a compris qu'au-delà de la croissance du PIB par habitant, la distribution de la recette et de la satisfaction des besoins de base constituent des éléments centraux du bien-être, comme étape à partir de laquelle on pourra commencer à parler des « Libertés ». La CEPAL a indiqué que les besoins de base peuvent être de caractère absolu ou relatif, les premiers étant associés à ces nécessités qui sont « absolument » nécessaires pour maintenir la vie, comme le niveau minimum de nutrition, l'attention primaire de santé, l'assistance scolaire, les caractéristiques d'habitabilité des logements et les conditions d'espace. Les secondes nécessités (de base relatives), peuvent commencer à être considérées comme conditions du bien-être à des niveaux supérieurs de développement d'une société et

réunissent des aspects comme la culture, le divertissement, les communications, l'Internet, les téléviseurs et les réfrigérateurs, biens et services qui bien qu'ils ne soient pas absolument indispensables pour survivre à partir d'un certain niveau de développement, leur absence commence à être inconcevable.

Dans les années 60 et 70, les débats sur la croissance et le développement associaient l'amélioration des éléments qualitatifs comme la santé, l'éducation et le logement au « développement », tandis que la « croissance » était mise en rapport avec l'évolution rapide du PIB par habitant, ce dernier concept pouvant inclure une distribution déficiente des revenus (Gini et indice de NBI élevé). Par la suite, les Nations Unies dans leur premier « Human Development Report » élaboré en 1990, lorsqu'une fois de plus les doctrines néo-libérales s'imposaient au monde, ont posé les analyses sur le « *Concept and Measurement of Human Development* », en débutant de nouvelles réflexions et systèmes de mesure du développement qui aboutiraient postérieurement aux Objectifs du Millénaire.

Sur les facteurs déterminants du développement économique, certains des modèles néoclassiques continuent le développement humain comme une variable exogène, résultat final du modèle après de longues périodes d'austérité. En réalité, la littérature néoclassique aborde très tangentiellement la possibilité que le développement humain soit un facteur qui peut être volontairement propulsé au moyen de politiques d'État et peut se traduire par des effets synergétiques positifs comme un moteur de la croissance économique. Le néo-institutionnalisme souligne que le paradigme économique en vigueur — la théorie néoclassique n'a pas été créée pour expliquer le processus de changement économique. La question centrale de la Théorie du Développement est comment et dans quelles circonstances les êtres humains créent les conditions favorables à l'existence de marchés avec de bas coûts de transaction et un bien-être matériel croissant²? Dans cette dernière perspective, le fonctionnement des institutions et les bas coûts de transaction associés, deviennent des variables centrales et endogènes pour la détermination du changement et de la croissance économique. L'ac-

ception et la presque « complicité » de la population avec la corruption qui a été généralisée en Amérique latine exigent des changements culturels profonds qui impliquent des modifications de la structure institutionnelle et éducationnelle commune, responsables de la génération de croyances et de perceptions partagées, unificatrices.

L'acceptation et la presque « complicité » de la population avec la corruption qui a été généralisée en Amérique latine exigent des changements culturels profonds qui impliquent des modifications de la structure institutionnelle et éducationnelle commune, responsables de la génération de croyances et de perceptions partagées, unificatrices.

Depuis la pénétration du trafic de drogues dans les différentes sphères sociales de l'Amérique latine, on a consolidé une perception unificatrice qui ne critique pas cette activité, mais l'accueille comme une activité digne d'éloges. Ainsi, une partie très significative de la population de plusieurs pays d'Amérique latine soutient des candidats et des groupes politiques clairement en rapport avec cette activité illicite. C'est sur ces soutiens et sur un taux d'actions légales et illégales que Luís Jorge Garay en 2011 attire notre attention, lui qui a développé, à la demande de la Banque Mondiale, le concept de « Capture et de Reconfiguration Cooptée de l'État » (CyRCdE).

La cooptation d'État par des groupes illégaux est consolidée principalement dans le cas de la Colombie, où « les groupes narco-paramilitaires ont expulsé la guérilla et ont obtenu un contrôle territorial dans des zones clefs pour la production et l'exportation de drogues » ou au Guatemala où les preuves indiquent qu'il y a des corps armés clandestins qui ont obtenu le contrôle de l'État; mais aussi au Mexique où les organi-

sations de narcotrafiquants ont utilisé leurs ressources pour soutenir des politiciens candidats à des postes clefs, spécialement au niveau local et parfois régional. Les preuves pointent ainsi vers le fait que l'expérience d'apprentissage criminel et la consolidation de perceptions unificatrices inclinées à justifier et soutenir les activités illicites dans les trois pays mentionnés, finit par de graves processus de cooptation d'État au moyen du contrôle des processus électoraux et autres actions légales et illégales (corruptions, primes, bonifications).

Depuis la pénétration du trafic de drogues dans les différentes sphères sociales de l'Amérique latine, on a consolidé une perception unificatrice qui ne critique pas cette activité, mais l'accueille comme une activité digne d'éloges. Ainsi, une partie très significative de la population de plusieurs pays d'Amérique latine soutient des candidats et des groupes politiques clairement en rapport avec cette activité illicite.

Dans ce contexte latino-américain (et mondial), il est nécessaire d'inclure le problème de la corruption dans les modèles et d'analyser le pouvoir explicatif de cette variable sur la croissance économique.

Dans ce contexte latino-américain (et mondial), il est nécessaire d'inclure le problème de la corruption dans les modèles et d'analyser le pouvoir explicatif de cette variable sur la croissance économique.

1. CONCEPTS THÉORIQUES ET HYPOTHÈSE DU MODÈLE

1.1 Antécédents

Les premières étapes de la présente recherche ont étudié en détail les hypothèses de base utilisées par les différentes écoles de pensée économique quant à la Théorie de la Croissance et du Développement

néo-institutionnaliste et postkeynésien. Les premières conclusions de cette réflexion théorique, condition préalable nécessaire à toute recherche, ont été synthétisées sous forme d'articles publiés par l'Institut de Recherches Économiques de l'Université Autonome du Mexique (UNAM)⁴.

On a conclu à cette étape de la recherche, que dans les concepts : « niveau » et « qualité de vie », on devra inclure des aspects comme les libertés individuelles et des modes de vie dignes, plaisants et cultivés, c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui sont intégralement regroupés dans les catégories : développement humain ou bien-être. On a également conclu que pour obtenir des définitions claires et objectives sur le développement, on ne peut pas utiliser de paramètres comme « le bonheur », dans lequel la Colombie a été classée dans plusieurs sondages comme vice-champion mondial, juste derrière une île paradisiaque ayant de belles plages et 200 000 habitants, située dans l'Océan Pacifique. En réalité, pour donner de l'objectivité à des concepts comme : obtenir un Bien-être adéquat ou promouvoir le processus d'expansion des libertés réelles dont jouissent les individus, ceux-ci doivent être accompagnés, de la même manière que les axes stratégiques patronaux, d'objectifs quantitatifs vérifiables et d'un paquet d'indicateurs numériques dont l'évolution peut être observée. Devant l'avancée précaire de l'actuel niveau de développement, dans lequel les nécessités spirituelles, artistiques et culturelles peuvent seulement satisfaire un groupe réduit de l'humanité, les indicateurs doivent être mis en rapport, pour le moment, avec la satisfaction de nécessités primaires comme la nutrition, la santé, l'éducation, le logement et l'égalité salariale, entre autres.

Le développement exige l'élimination des principales sources de privation de la liberté : la pauvreté et la tyrannie, la pénurie d'opportunités économiques et les privations sociales systématiques, l'abandon dans lequel peuvent se trouver les services publics et l'intolérance ou l'excès d'intervention des états répressifs, il existe un principe fondamental complémentaire à celui du développement humain sur lequel on doit soutenir tout objectif de développement au XXI^e siècle et qui est le respect des êtres humains, de la différence et des écosystèmes. À partir de l'acceptation de ce principe philosophique, Bioïsta, conseiller stratégique, estime qu'il est nécessaire de le transformer en un des objectifs de base pour les économies en développement, ce qui à son tour exige son inclusion dans les différents processus de planification indicative. Tous ces aspects peuvent

donc être analysés rigoureusement, et peuvent être enregistrés dans un ordinateur, puisque pour cela il existe des indicateurs quantitatifs précis.

L'existence de dictatures de tous types et le manque d'opportunités en rapport avec la pauvreté, le type d'éducation, la santé et le logement, sont des indicateurs qui vont en contresens d'une définition moderne et démocratique du développement.

Également, l'acceptation des objectifs de développement humain comme les « Objectifs du Millénaire » au niveau mondial présente des avantages clairs parce qu'ils sont établis comme priorité pour l'humanité dans son ensemble. La solution à la pauvreté et à la faim, la réalisation de l'enseignement primaire universel, l'égalité entre les types et l'autonomie de la femme, la réduction de la mortalité infantile, l'amélioration de la santé maternelle, la garantie de l'aptitude à soutenir des opérations prolongées de l'environnement, le combat du SIDA/VIH, le paludisme, le sarampion et d'autres maladies, dont on pensait que certaines avaient disparu de la planète, et la création d'une nouvelle association globale pour le développement.

Un avantage additionnel à cette concentration de stratégies dans les Objectifs du Millénaire, est que chacun d'eux dispose déjà des indicateurs quantitatifs qui permettent des mesures et des comparaisons de niveau mondial en spécifiant, entre autres, le pourcentage de personnes sous la ligne de pauvreté, le nombre de personnes souffrant de la famine, la scolarité, la désertion scolaire, l'analphabétisme, la morbidité et la mortalité par habitant, l'incidence de maladies endémiques et les impacts environnementaux et de réchauffement de la planète. Par conséquent, l'établissement de ces indicateurs primaires comme voie pour avancer vers le Bien-être, a l'avantage de l'objectivité face à des aspects subjectifs comme le « satisfaire », l'« utilité » et le « bonheur », qui ne peuvent pas être mesurés ni renforcés leur accroissement ou décroissement sur des périodes données et ne pas mesurer non plus les moments (analyse de « gap ») du développement qu'il reste encore à parcourir.

Or, bien qu'il existe actuellement de vastes consensus sur les objectifs sociaux et économiques du développement, on accepte « le devoir d'être » comme générique du bien-être (y aura-t-il

quelqu'un dans le monde qui pense ainsi, qui se déclare ouvertement opposer à l'élimination de la pauvreté et de l'analphabétisme?), quand on avancera vers des politiques concrètes pour spécifier comment atteindre le Développement, les consensus ne sont déjà pas tellement clairs. À ce niveau commencent à se présenter des différences significatives tant au niveau de l'« équité » que sur la façon dont doivent être menées les politiques fiscales ou de commerce extérieur à appliquer pour l'atteindre. Apparaissent également des différences d'une plus ou moins grande portée sur le rôle que doit jouer l'État dans les politiques visant à promouvoir la croissance et dans la distribution postérieure des revenus. Comme nous l'indiquent quelques auteurs néoclassiques, une chose est d'avoir un bon rythme de croissance du « gâteau », ce qui en soi pose déjà des discussions sérieuses sur les modèles et une autre est comment on distribue cette croissance entre les différents membres de la population.

En ce qui concerne les modèles éprouvés par les économies pour l'assignation des faibles ressources et la distribution de la recette, il y a des années où on a construit des schémas alternatifs à ceux de l'économie de marché et on est arrivé à mettre en marche des pratiques de planification centrale précise qui impliquaient parfois une bureaucratie puissante et des charges fiscales inimaginables sans examiner sérieusement la possibilité que les alternatives proposées entraînent des jugements encore plus grands que ceux qu'il était attendu que produiraient les marchés³.

Un autre des consensus atteints actuellement indique que l'assignation de faibles ressources par les forces du marché représente un manque sérieux qui doit être contrôlé par les normes et les institutions, mais qui continue à être la façon la plus efficace d'effectuer cette assignation. Les plans centralisés ont démontré être un remède pire que la maladie, et le retour des pays qui ont eu une planification précise à l'assignation des ressources au moyen des lois du marché et avec une planification indicative, renforcent ces affirmations. Mais si on accepte aujourd'hui que le marché soit « le meilleur mécanisme connu pour l'assignation des ressources », il peut aussi être indiqué que dans la faute des vingt années comprises entre la chute du Mur de Berlin en 1989,

la chute de Wall Street en 2008 et la crise de la zone euro en 2010, l'euphorie néo-libérale a été tellement grande que la doctrine économique a donné un saut à l'autre extrémité en lui donnant comme indique Sen, « le retour au gâteau » et a recommencé à nier de manière presque religieuse les erreurs du marché.

Durant ces années, on a généralisé l'impression que toute indication des défauts du mécanisme de marché était étrangement désuète et contraire à la culture moderne, à quelque chose comme mettre l'ancien disque de 78 tours avec une musique des années vingt.

L'impossibilité d'indiquer les erreurs du marché a été soutenue par la prédominance traditionnelle et radicale de l'école orthodoxe, mais surtout par le fait que les marchés des pays développés ont eu un bon comportement pendant les années 80 et « les joyeuses 90 », époque de l'ouverture et du Consensus de Washington. Quand, à partir du début des années 2000, les États-Unis et le reste du monde ont commencé à revivre les tristes époques des crises, les théoriciens postkeynésiens ont été écoutés avec attention et ont publié à nouveau leurs ouvrages (bien qu'il ne soit pas clair s'ils ont été lus). En effet, en 2001, la croissance du PIB des États-Unis est passée d'un excellent taux de 5 % en 2000, à un 1.2 % positif en 2001, chute dont elle s'est récupérée grâce aux fortes dépenses étatiques qui ont été entreprises à la suite de l'effondrement des Tours Jumelles et à la préparation à la guerre d'Iraq. Après les trois années de récupération (2002-2004), les États-Unis ont récemment entamé en 2005 une période de ralentissement sans trêve passant de 3.3 % (2005), à 2.9 % (2006), puis 2.2 % (2007) et enfin 1.4 % (2008) jusqu'aux - 2.6 % négatifs de 2009. La récupération de 2010 et 2011 est arrivée à des taux de 2.6 % et 2.8 % respectivement, et on parle aujourd'hui d'un nouveau ralentissement du taux de croissance.

La crise due à la chute de Wall Street constitue le cadre dans lequel une fois de plus l'histoire de la pensée économique s'étudie avec une vision critique « les forces régulatrices du marché », la capacité de la « main invisible » pour amener les économies pauvres au bien-être et dans lequel récemment de manière tardive « on peut toucher le vieux disque » de la Théorie du Développement.

Les travaux des prix Nobel d'Économie Amartya Sen, Joseph Stiglitz et Paul Krugman vont en ce sens. Espérons que durant les années d'un autre essor économique, nous n'oublierons plus les leçons de ces crises annoncées.

Finalement, quant aux hypothèses les plus générales, il est nécessaire d'indiquer que certains modèles néoclassiques sont prisonniers des approches de Arthur Lewis (l'offre illimitée de main d'œuvre...) et de Kuznets (U inversé du développement)^h dans lesquels le maintien des salaires à un bas niveau et l'augmentation de la proportion du revenu qu'apporte le capital, il augmentait à son tour l'économie et les fonds pour l'investissement et par conséquent la croissance du PIB. Bien que cela ne soit pas explicite, il était clair dans ces modèles que les bas salaires augmentaient la compétitivité des exportations, principalement celles des biens de « première nécessité » qui sont celles qui conformaient l'offre exportable des économies pauvres avec l'offre illimitée de main-d'œuvre. Dans le contexte théorique, il est indiqué que le travail s'inscrit, comme nous l'avons déjà indiqué, dans une recherche de longue portée sur l'analyse comparée du développement.

1.2 Le modèle économique appliqué en Amérique latine

Le modèle appliqué dans les économies latino-américaines pendant les trois dernières décennies (1990 à 2010) s'est inscrit dans le retour au gâteau en passant de la protection à outrance qui a été promue des années 50 aux années 80, à la prescription simple a appelé la sacro-sainte trinité du néo-libéralisme : Réduction de l'État, Inflation objective et Ouverture commerciale.

Le modèle appliqué dans les économies latino-américaines pendant les trois dernières décennies (1990 à 2010) s'est inscrit dans le retour au gâteau en passant de la protection à outrance qui a été promue des années 50 aux années 80, à la prescription simple a appelé la sacro-sainte trinité du néo-libéralisme : réduction de l'État, inflation objective et ouverture commerciale. Avec l'application de cette formule néo-libérale tridimensionnelle à partir des années 90,

l'économie colombienne a commencé à présenter un faible taux de croissance moyen de son PIB (3.7 % de croissance moyenne annuelle pendant les dernières 30 années (1990-2010) face à une croissance moyenne de 5.3 % entre 1950-1989.

Cette diminution dans le rythme de croissance a été principalement due à la lente dynamique de la Demande Finale Ajoutée (DFA) expliquée par une lente croissance de la capacité du marché interne pour consommer la production locale et par la faible croissance de tout ce qui a limité à son tour l'expansion de l'investissement. Dans ce contexte, le processus d'industrialisation ou de façon plus globale d'agrégation de valeur vers des biens d'une plus grande complexité technologique a été remise à plus tard en Colombie à partir des années 90 produisant une hypertrophie des secteurs de services informels de basse productivité.

La faible dynamique exportatrice et la lenteur de l'expansion du marché interne ont produit principalement ce qui à une certaine époque a été appelé le cercle vicieux du sous-développement, duquel la Colombie n'a pu se soustraire, car jusqu'à aujourd'hui elle maintient 45 % de sa population sous le seuil de pauvreté.

La faible dynamique exportatrice et la lenteur de l'expansion du marché interne ont produit principalement ce qui, à une certaine époque, a été appelé le cercle vicieux du sous-développement, duquel la Colombie n'a pu se soustraire, car jusqu'à aujourd'hui elle maintient 45 % de sa population sous le seuil de pauvreté. Les indicateurs de développement social, le volume d'emploi informel et d'autres données renforcent cette affirmation.

On maintient ainsi encore aujourd'hui la tendance observée par la CEPAL depuis les années 70, dans laquelle les économies latino-américaines montrent que certains travailleurs étaient absorbés dans les secteurs de haute productivité, mais qu'une proportion généralement majoritaire était reléguée aux secteurs de basse productivité.

Les résultats du modèle économique appliqué dans la majorité des pays d'Amérique Latine à partir du Consensus de Washington, comparant le rythme

de croissance et les indicateurs de développement humain atteignent la structure des appareils productifs résultant des pays du Sud-est asiatique comme la Corée du Sud, Taiwan, Singapour, Hong Kong et Manille. Dans ces pays en même temps qu'on a promu le développement humain, les modèles économiques ont été fortement orientés vers les niches dynamiques du marché, c'est à dire vers des produits à valeur ajoutée en technologie et connaissance, comme la production de semi-conducteurs, la branche des véhicules à moteur, bateaux, ordinateurs, équipements de télécommunications et divertissement, aciers spéciaux et industrie pétrochimique, produits pour lesquels l'espace existant sur le marché mondial a été aujourd'hui fortement réduit. Ces économies à succès sont précisément celles qui ont combiné des stratégies d'agrégation de valeur en connaissance de leurs produits d'exportation avec le renforcement de leur marché interne au moyen de plans et de programmes visant à éliminer la pauvreté et l'inégalité. Ces pays ont travaillé sous la prémisse — que déjà à cette époque avait constatée la CEPAL — de la condition de simultanéité entre l'équité et la transformation productive qui à son tour a été confirmée par les réflexions d'autres économistes dans l'analyse des cas à succès des pays du Sud-est asiatique et qui grâce au Consensus néo-libéral a été remis à plus tard en Colombie.

Les économies latino-américaines qui ont maintenu des modèles de croissance traditionnels l'ont fait sous deux hypothèses erronées. Même si les salaires sont faibles et la croissance faible, c'est-à-dire que le marché interne ne se développe pas par la voie d'accroissements dans la participation, il est variable dans la demande ajoutée finale, l'économie en question peut croître à des taux importants grâce à la compétitivité que ses faibles salaires accordent à ses exportations.

Dans le XXI^e siècle, les pays latino-américains peuvent exporter et être compétitifs sur le marché mondial des biens de première nécessité de basses technologies, intensifs en main-d'œuvre et produits avec de bas salaires. Ces hypothèses ont pu avoir un certain impact dans la réalité à l'époque où des pays comme la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, et d'autres pays émergents de grandes populations qui fabriquent des biens de

basse technologie dans des séries et des volumes importants et avec des salaires plus faibles qu'en Amérique latine, n'avaient pas fait leur apparition sur le marché mondial. Concurrencer des biens de « première nécessité » avec des pays de population importante et aux grands volumes de production s'avère extrêmement difficile parce que ceux qui arrivent sur le marché international avec du retard font face à de très fortes barrières d'entrée.

1.3 Les hypothèses de base

De cette manière, les options de compétitivité restant pour les pays émergents de taille intermédiaire d'Amérique latine comme la Colombie se trouvent dans les technologies à valeur ajoutée moyenne. D'abord, dans les biens de haute technologie (*high tech*) comme l'aéronautique, l'industrie spatiale, les microcomposants, les machines-outils, les nouveaux matériels, la robotique ou les matières plastiques d'ingénierie, pour nommer seulement quelques produits, leur développement exigerait des programmes sectoriels qui n'auraient pas possibilité du développement sur le marché local parce qu'il n'existe pas aujourd'hui de chefs d'entreprise étant sur le point de fabriquer ce type de biens. Par conséquent, il serait nécessaire de promouvoir des programmes hautement volontaristes avec des investissements en Science et Technologie et en formation de ressources humaines d'une telle ampleur que les fonds de tous les CONICYTs de la région réunis ne pourraient pas le financer. Ensuite, pour une grande quantité de biens incorporant des technologies lisses comme les chaussettes ou les chaussures en plastique, d'importants volumes de production sont nécessaires, puisqu'ils ne sont pas rémunérés si ces volumes ne sont pas atteints, sans compter qu'il existe de plus d'importantes barrières d'entrée sur le marché international.

Il reste ainsi l'option d'ajouter de la valeur aux biens de technologie moyenne qui disposent déjà d'importantes avancées sur le marché local et qui ont un fort potentiel de croissance. D'une part, il s'agit de biens d'origine agricole et d'élevage (cacao, agrumes citriques, crevette grise, viandes sur pied ou prédécoupées et leurs dérivés) qu'on exporte déjà et qui connaissent une croissance importante grâce au marché local. D'autre part, les produits provenant des nouveaux secteurs et des services de technologies intermédiaires, (dévelop-

pement de logiciels, génération et distribution d'énergie, externalisation-BPO&O, services de santé et postopératoires, la chaîne textile-confection unie aux vecteurs de conception, la communication et les arts graphiques).

En synthèse, les hypothèses de base de la recherche exigent de continuer à promouvoir des processus qui, sur la base de la Recherche, du Développement et de l'Innovation (R&D&I) ajoutent de la valeur aux biens et aux services

exportés, augmentent la rémunération de leurs marques sur les marchés mondiaux et produisent sur cette base la différenciation nécessaire des produits. Enfin, il est pertinent de fortifier son marché intérieur sur la base d'une amélioration de la qualité de vie de la population et l'augmentation de son pouvoir d'achat en employant des stratégies qui diminuent significativement les taux de chômage et les indices de pauvreté.

2. STRUCTURE DU MODÈLE ET DESCRIPTION DES VARIABLES UTILISÉES

La revue de la littérature sur la théorie de la croissance conclut que le développement économique est une fonction poli-déterminée dépendante d'une quantité importante de variables. Elle synthétise avec une plus grande puissance explicative les déterminantes de la croissance du PIBph.

Variables déterminantes pour Barro R.⁶ :

Selon cet auteur, les variables déterminantes et fondamentales de la croissance sont nombreuses.

- La productivité de la main-d'œuvre et le taux de croissance démographique. (Variables mis en rapport : capital physique, R&D, développement technologique, division du travail, changement des techniques, fluctuations démographiques et taille du marché).
- Le capital-humain ou, exprimé différemment, la qualification du facteur travail et son niveau d'éducation. (Variables mises en rapport : connaissance, formation, qualification compétences, habilités).
- L'espérance de vie à la naissance de la population (Variables mises en rapport : pauvreté, indigence, santé, conditions de logement et autres déterminants de la qualité de vie).
- Le niveau de dépense du gouvernement. (Variables mises en rapport : valeur ajoutée, stimulants à l'investissement, taille du marché).
- L'inflation. (Variables mises en rapport : stabilité macro-économique, stabilité des prix, politiques monétaires et fiscales).

- Le niveau de culture démocratique. (Variables mises en rapport : fonctionnement adéquat des institutions, efficacité et efficience de l'état, niveaux de corruption) ».

Variables déterminantes pour North²

- Les changements démographiques. (Variables mises en rapport : taux de croissance de la population, valeur ajoutée, taille du marché).
- Le patrimoine de connaissances. (Variables mises en rapport : productivité de la main-d'œuvre, savoir-faire des organisations, éducation, R&D, développement technologique, spécialisation du travail, changement technique)
- Le fonctionnement des institutions. (Variables mises en rapport : culture dans le sens de North, fonctionnement des institutions, efficacité et efficience de l'état, niveaux de corruption).

Les conditions décrites par l'équation de base du modèle sont définies de la manière suivante :

$$PIBph = f \{ \text{Compétitivité de l'économie,} \\ \text{Conditions générales de vie de la population,} \\ \text{fonctionnement des institutions} \}$$

Les hypothèses à la base de ce modèle sont :

- a. Les conditions de vie de la population sont une variable exogène qui augmentera et qui ne sera égalée que dans un avenir lointain, et également,
- b. Le fonctionnement des institutions cesse d'être une variable exogène pour se transformer en une des principales variables endogènes.

2.1. La variable dépendante : Le Produit Intérieur Brut par habitant (PIBph)

La mesure du Produit Intérieur Brut (PIB) s'est initiée en quantifiant la Valeur Brute de la Production (VBP), tous les biens et des services produits par un pays au prix du marché, c'est-à-dire que le PIB est le résultat de la multiplication de la quantité de biens produits (q) par leurs prix (p) de marché : $VBP = P \times Q$. Pour éviter la double comptabilité des produits finaux de secteurs qui constituent des facteurs de production d'autres, on soustrait les consommations intermédiaires et on obtient ainsi la valeur ajoutée par l'économie dans son ensemble. Pour arriver au Produit Intérieur Brut, on ajoute à ce chiffre le solde net des subventions et les impôts et on obtient ainsi toute la production d'une économie sur une période donnée^p. Quant à ce PIB, il se divisera par le total de la population de l'économie respective, pour obtenir le PIB par habitant (ou PIB per capita), mesure qui constitue une moyenne puissante de ce que chaque personne ajoute à la production. La statistique utilisée dans cet article est celle qui présente la base de données de la CIA, dans son World Factbook (2010).

À partir de cette mesure du produit par habitant, on ne peut pas tirer de conclusions sur le bien-être ni la distribution de la recette. Donc un niveau important de production par habitant peut coïncider avec de bas niveaux de qualité de vie pour une vaste proportion de la population. L'illustration de cette affirmation peut donner le coefficient de corrélation multiple entre le PIBph et l'espérance de vie à la naissance (bon indicateur de la qualité de vie) pour 189 pays, ce fait apparaît une valeur de seulement $R^2 = 26.3\%$ avec des probabilités de coefficients très proches de zéro. On renforce ainsi la thèse qu'il n'existe pas de corrélation importante entre la croissance du PIBph et le bien-être équivalent à la production par habitant est seulement une condition nécessaire, mais pas suffisante au développement^q.

2.2. Les variables explicatives du modèle

La compétitivité des économies. L'Indice de Compétitivité Globale (ICG)

Du point de vue théorique, la compétitivité des économies devrait être rigoureusement mesurée

par la fraction du marché que chacune d'elles possède, car il existe des variables « proxy » qui sont la valeur des exportations de chaque pays comme proportion de la valeur totale au niveau mondial. L'utilisation des exportations comme variable explicative « proxy » de la compétitivité a la limitation statistique de faire partie du PIB = $\{C+G+I+(XM)\}$, comme élément de la balance commerciale, le PIBph étant la variable dont on prétend précisément expliquer les changements. Pour cette raison, il est plus intéressant d'utiliser l'Indice Global de Compétitivité (ICG) qui est un indicateur composé.

Pour cette raison, il est plus intéressant d'utiliser l'Indice Global de Compétitivité (ICG) qui est un indicateur composé, statistiquement indépendant du PIBph et qui s'approche à la mesure de la compétitivité des économies.

L'indice ICG est annuellement élaboré par le Forum Économique Mondial⁶ et il a été conceptuellement développé par Sala-i-Martin et a été appliqué pour la première fois en 2004. « L'ICG se base sur 12 piliers de compétitivité et offre une vision compréhensive des pays du monde aux différents niveaux de développement. Cet indice composé inclut des éléments comme l'inflation en l'incluant dans la variable de « Stabilité macro-économique » (macroeconomic stability), « le niveau d'éducation supérieure et la qualification », (higher education and training), la « compétitivité des affaires » (Business Competitiveness Index, en rapport avec la compétitivité des organisations), « la sophistication des opérations corporatives et de leurs directions stratégiques » (sophistication of company operations and strategy) et « la qualité de l'environnement national des affaires » (quality of the business environment national).

Les conditions générales de vie. L'Indice de Développement Humain (IDH)

À l'intérieur des statistiques qui permettent l'analyse comparée des économies du monde en ce qui concerne les variables du développement social, on trouve l'Indice de Développement Humain (IDH) élaboré annuellement par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Cet indicateur composé combine trois

variables : l'espérance de vie à la naissance (EVN) variable qui comme il a été déjà indiqué, explique assez bien les conditions générales de vie de la population; le niveau éducationnel mesuré en fonction d'une combinaison du taux d'alphabétisation des adultes (pondération, deux tiers) et le taux brut d'immatriculation combinée de primaire, de secondaire et supérieure (pondération, un tiers), ce qui en fait la variable complémentaire à celle de l'Indice Global de Compétitivité qui, elle, se concentre sur l'éducation supérieure et sur la qualification des entreprises et finalement le niveau de vie mesuré par le PIB per capita (PPP en dollars) (UNDP, 2011).

Pour éviter les problèmes statistiques d'autocorrelation inclus dans les deux membres de l'équation du PIBph, on a utilisé des chiffres désagrégés de l'Indice en prenant de manière indépendante l'espérance de vie (EVN) et l'Indice d'Éducation (EDU) comme complément à l'Indice EDU élaboré par le PNUD.

L'éducation (EDU)

L'importance de l'éducation comme élément de base dans la détermination de la croissance est importante puisqu'il se trouve à la base de la productivité et de la compétitivité. Dans les projets Recherche et Développement, il a été mis en valeur par presque tous les modèles de croissance depuis Solow. Son inclusion comme variable explicative de tout modèle ne requiert pas un plus grand soutien.

Il est nécessaire d'indiquer que dans ce domaine, l'Amérique latine a plus avancé dans l'éducation que vers d'autres indicateurs de développement social, surtout en rapport à des aspects quantitatifs (couverture) de niveau basique et intermédiaire. Dans l'éducation supérieure, comme l'ont indiqué les conclusions de la Seconde Rencontre Internationale Universia⁷, à laquelle ont assisté plus de mille recteurs de 23 pays : « en Amérique latine persiste une inégalité croissante en couverture et qualité de l'éducation supérieure. Seulement un jeune de la région sur trois peut aller à l'université, tandis que dans des pays développés, comme la Finlande, neuf sur 10 vont dans les salles de classe universitaires. » « Le nombre d'enfants qui vont à l'école est plus important

qu'auparavant et la scolarité de la force de travail augmente progressivement. Toutefois, en ce qui concerne les principales mesures du succès (qualité, équité et efficience), les niveaux sont encore restreints et les progrès sont faibles ou inexistants ».

Ainsi, le système éducatif fait face à deux défis fondamentaux : augmenter la qualité de l'éducation à des niveaux où la couverture est déjà de 100 % et augmenter la qualité et la quantité de l'éducation supérieure.

La massification à ce niveau est un des défis qui doivent être atteints en même temps que doivent être résolus les autres « objectifs du Millénaire » des Nations Unies.

Le fonctionnement des institutions

Dans la définition des variables déterminantes de la croissance économique et devant l'importance croissante de l'école de pensée néo-institutionnaliste, il est nécessaire de s'arrêter sur l'analyse de la relation existante entre la croissance économique et le fonctionnement des institutions sociales et économiques et les coûts de transaction associés à ce fonctionnement. Les coûts de transaction sont les coûts insérés dans l'échange, augmentent ou diminuent en relation directe avec le fonctionnement efficace ou inefficace des institutions, des normes et des cultures réglementant les échanges. L'accomplissement des constitutions et des lois qui règlent les contrats, l'efficience des organismes de surveillance et le contrôle, la rigidité juridique des instances judiciaires qui garantissent que les lois soient respectées expliquent dans une large mesure les coûts de transaction.

Il s'avère évident que si les institutions législatives, juridiques ou gouvernementales d'un pays ont des niveaux d'efficience importants et que leur fonctionnement n'est pas entaché par la corruption, les coûts de transaction diminueront et par l'interaction entre les variables institutionnelles et économiques, la production et les libertés seront améliorées. Ce type de phénomènes en rapport avec le fonctionnement des institutions fait partie de la réponse de l'école néo-institutionnaliste, car elle considère qu'une des principales questions à

résoudre est : pourquoi certaines sociétés ont atteint un degré de prospérité élevé tandis que d'autres (qui représentent la majorité de l'humanité) n'ont pas échappé à la pauvreté, à l'inégalité extrême et à la stagnation?

Ainsi, dans l'explication des différences des taux de croissance et des indicateurs du développement humain, le fonctionnement des institutions fait partie des variables de la plus grande importance pour les explications des questions centrales du développement. Devant les graves situations créées par le trafic de drogues dans différents pays d'Amérique Latine, les concepts élaborés par Garay sur la *Co-Opted State Reconfiguration* (CStR), a acquis la plus grande importance pour l'analyse de différents cas, non seulement en ce qui concerne les cas colombiens et mexicains, mais aussi d'autres pays latino-américains, comme le Guatemala.

La corruption et le trafic des drogues sont des éléments importants. En effet, un réseau criminel de narcotrafiquants paramilitaires été capable de manipuler les autorités administratives locales de la commune de Soledad – Atlántico en Colombie, et de dévier et s'approprier illégalement d'énormes sommes d'argent publiques appartenant au conseil municipal et étant destinées à financer des améliorations en éducation, santé et infrastructure. À Sucre, un département de Colombie, ces réseaux criminels ont développé un processus de cooptation de l'état (bottom-up process of Co-opted State Reconfiguration) ayant commencé par les administrations locales et départementales et qui s'est terminé par la capture des secteurs exécutifs et législatifs les plus importants de l'état.

Il est aussi possible d'ajouter un autre exemple. Un réseau criminel international de trafic de drogues incluant Colombiens et Mexicains a créé un nouveau schéma de négociation en établissant des règles spécifiques sur les quantités, les prix et les procédures de transport pour introduire la drogue aux États-Unis. Enfin, l'organisation a établi des procédures de blanchiment d'argent effectué par des narcotrafiquants mexicains après que des Colombiens et des Guatémaltèques se soient chargés de la logistique et du transport de la drogue depuis la Colombie en passant par

l'Amérique Centrale, pour l'acheminer vers le Mexique et finalement, vers les États-Unis.

De cette dimension multinationale et de cooptation des États nationaux par des groupes hors-la-loi, découle le problème auquel fait face le développement de plusieurs pays latino-américains pas uniquement « pour des coûts de transaction très élevés, mais par la généralisation des pratiques de corruption dans toutes les institutions qui sont en marge du trafic de drogues.

L'Indice de Perception de la Corruption (IPCo)

Dans le contexte indiqué, le Modèle proposé dans cet article avance dans l'utilisation de l'Indice de Perception de la Corruption, qui est construit tous les ans par Transparency International et qui est une variable « proxy » du fonctionnement des institutions. Cet indice est appliqué dans 173 pays du monde et mesure l'appréciation des experts interrogés sur le degré de corruption qu'ont atteint les institutions des économies respectives.

Si on accepte que les « coûts de transaction » soient ceux qui dérivent de la recherche d'information, de la négociation, de la surveillance et de l'exécution de l'échange, de manière plus vaste, on peut affirmer qu'une partie importante des problèmes de croissance restreignant le développement de certains pays, dérive plus des coûts d'obtention de l'information, de l'utilisation faite par certains agents d'information privilégiée, incertitude quant aux titres de propriété, l'accomplissement ou l'inaccomplissement des contrats, la sécurité ou l'insécurité produite dans l'environnement d'investissement et de toutes les variables qui peuvent élever le prix des transactions normales, de l'inefficacité des usines ou du dysfonctionnement de l'appareil productif moderne. Cette dernière affirmation part de ce qui est posé par les néo-institutionnalistes sur le fait que « les institutions politiques, juridiques et culturelles se mettent en rapport avec les marchés au moyen des coûts de transaction » (Cuevas, 2007). Si les institutions des pouvoirs exécutifs, législatifs et judiciaires ne fonctionnent pas efficacement et correctement, ou pire s'ils sont cooptés, beaucoup d'échanges s'avèrent impossibles ou impliquent un coût énorme pour les particuliers. De cette

manière, les efforts pour augmenter l'efficacité des institutions ainsi que la lutte contre la corruption se transforment non seulement en une tâche de sauvetage des valeurs, de l'éthique et de la morale, mais une condition sine qua non pour le développement économique de tout pays⁹.

Il n'est pas facile de calculer ce que la corruption implique en termes économiques pour un pays en développement. Il existe néanmoins des études qui démontrent que les structures institutionnelles inefficaces et les grandes faiblesses des organismes de contrôle produisent d'importants coûts de transaction et augmentent inutilement les ressources utilisées par l'état. La corruption et la nécessité du secret qu'exige cette activité produisent de graves distorsions de l'information sur les marchés et élèvent entre autres beaucoup de coûts, les impôts. L'augmentation disproportionnée des impôts en ce qui concerne les taux de croissance de la production dans une économie qui présente de hauts niveaux de ce phénomène est appelée pour quelqu'un l'« activité sœur » de la corruption. De plus, la simple inefficacité (retards importants dans les démarches, conditions de rôles et certifications inutiles, timbres, études de notaire) est un autre coût important qui permet l'enrichissement illicite de quelques groupes illégaux « capteurs de revenus ». Ces recettes du processus de production et de création de richesse n'apparaissant pas, elles se transforment en un obstacle grave au développement à cause desdites distorsions de coûts et de prix et par l'augmentation disproportionnée des impôts. Cela produit ainsi le trafic de drogues, la corruption et l'inefficacité, coûts assumés par toute la société et qui se terminent en produisant de la richesse seulement pour quelques-uns. Notons que l'augmentation de la corruption augmente aussi le coût des démarches administratives et produit une multitude de contrôles qui ajoutent des processus aux démarches.

Ainsi, une partie de l'explication de pourquoi certaines économies ayant d'importantes structures productive et manufacturière ont modernisé leur secteur formel et ont en outre eu des occasions d'exporter comme c'est le cas du Mexique et de la plus grande économie de la planète (États-Unis et Canada). Ils n'ont pas encore pu atteindre de hauts taux de croissance comme celles de quelques pays exportateurs du Sud-est asiatique, cela peut

s'expliquer par les coûts de transaction importants, les effets nuisibles de la corruption, les insuffisances institutionnelles et évidemment les chiffres d'exclusion importants, qui sont une restriction grave à la valeur ajoutée.

En synthèse, sur ce point on peut affirmer que l'Indice de Perception de la Corruption (IPCo) tend à une corrélation étroite entre la corruption et la pauvreté, qui se matérialise par une accumulation d'États appauvris à la fin de la classification. La corruption met des millions de personnes dans la pauvreté. Malgré la décennie d'avancées dans la définition de lois et réglementations anti-corruption, les résultats que nous présentons aujourd'hui indiquent qu'il reste encore beaucoup à faire avant que nous puissions enregistrer une amélioration significative dans la vie des citoyens les plus pauvres du monde.

En effet, l'indice de Transparency International (2011) montre que les pays émergents ayant le plus de succès et auxquels on a fait référence dans cet article, occupent dans le hit-parade une position privilégiée. Des 173 économies pour lesquelles on a obtenu des données, Singapour occupe le poste numéro 1, Hong Kong le 13, l'Irlande le 14, Taiwan le 34, la Corée du Sud le 39 et le Costa Rica le 41. La Colombie, le Guatemala et le Mexique (pays fortement touchés par le trafic de drogues) occupent respectivement les places 78, 91 et 95 tandis que le Chili et l'Uruguay occupent des places de basse perception de corruption, obtenant les places 21 et 24 dans le monde et les deux meilleures places en Amérique latine. Des cinq perceptions avec un fort niveau de corruption entre les 173 pays se trouvent des économies très pauvres : le Soudan, l'Iraq, la Birmanie, l'Afghanistan et la Somalie.

Comme un exemple d'avancées de réglementation peu effective indique que les lois qui certifient les plans de développement de différentes nations proposent des actions dans ce domaine. Entre autres, le Plan de Développement de la Colombie correspondant aux années 2002-2006, cherche à augmenter la transparence et l'efficacité de l'État, en considérant que le panorama actuel de l'état colombien est préoccupant. La légitimité de L'État de la Colombie a été détériorée par l'effet pervers de la corruption, le clientélisme et les relations politiques douteuses.

3. ESTIMATION DU MODÈLE ET CONCLUSIONS

L'estimation du modèle a été construite sur une base de données pour une analyse en coupe transversale avec des observations de 2010 pour 193 pays enregistrés et ayant une reconnaissance internationale et appartenant aux Nations Unies. Des 193 états dont on a obtenu des données sur le PIBph et l'espérance de vie à la naissance pour 189 nations, sur la compétitivité avec leurs variables désagrégées pour 133 pays, sur le fonctionnement des institutions pour 173 pays et sur l'éducation pour 169 pays. On a évidemment pu établir ainsi, des échantillons hautement représentatifs des 193 pays reconnus pour les variables du modèle, tous les niveaux de PIBph au niveau mondial, de sorte qu'on peut effectuer les corrélations simples ainsi que les analyses de régression. De ces groupes de pays, ont été classés à l'intérieur 17 latino-américains. Pour les analyses qui utilisent l'information sur la compétitivité sur la recherche des impacts par des Moindres Carrés Ordinaires (MCO). L'échantillon est limité à 135 observations puisque l'Indice de Concurrence Globale (ICG) est seulement enregistré actuellement pour ce nombre d'économies.

Avec cette information, on a fait deux types d'analyses différentes destinées à trouver la relation entre les variables. En premier lieu, on a effectué les statistiques descriptives de base et l'analyse de corrélation qui a fini en démontrant, comme on pouvait s'y attendre, était donnée la réflexion effectuée, une relation très forte entre le PIBph, la compétitivité, les variables du développement humain et l'indice de corruption. En second lieu, on a effectué l'exercice de Minimum Carrés Ordinaires (MCO) pour trouver l'impact moyen de chaque indicateur sur le PIB par habitant.

Analyse de Corrélation et MCO

L'analyse de corrélation utilise les statistiques descriptives de base et les « données du pannel » pour trouver la corrélation entre les variables et les évaluer en vertu d'un test d'hypothèse.

Dans le Tableau 2, on montre la matrice de corrélation des variables utilisées, toutes des logarithmes. Les coefficients de corrélation trouvés

ont été positifs et significatifs. En particulier, la première colonne du tableau 1 montre une relation, étroite, positive et très significative entre le PIBph et les quatre indicateurs utilisés. De même, avec la matrice (tableau 2). Le Graphique 1 présenté dans lequel on illustre la relation des quatre indicateurs avec la variable PIBph. Pour les quatre cas, la droite d'ajustement démontre une relation positive entre ces différentes variables ce qui permet de déduire qu'à tout niveau de signification chacune des variables est positivement reliée avec le PIB par habitant.

Dès lors pour trouver des références plus précises on a utilisé l'analyse des Moindres Carrés Ordinaires avec l'intention de trouver des estimateurs qui mesureraient l'impact moyen de chaque variable sur le PIB par habitant. On a estimé le modèle déjà cité :

$$PIBph = f(IGC, EVN, EDU, IPCo)$$

$$PIBph = \alpha + \beta_0 IGC + \beta_1 EVN + \beta_2 EDU + \beta_3 IPCo$$

Où :

PIBph : *Produit Intérieur Brut par habitant*

IGC : *Indice Global de Compétitivité*

EVN : *Espérance de vie à la Naissance*

EDU : *Indice d'Éducation des Nations Unies*

IPCo : *Indice de perception de la corruption*

β_i : *Les coefficients respectifs.*

On a utilisé un modèle doublement logarithmique qui représenterait les élasticités pertinentes, en soustrayant l'équation de la manière suivante :

$$\begin{aligned} \text{Log}(PIBph) &= \text{Log}(\alpha) \\ &+ \beta_0 \text{Log}(IGC) + \beta_1 \text{Log}(EVN) + \beta_2 \text{Log}(EDU) + \beta_3 \text{Log}(IPCo) \end{aligned}$$

$$\text{Log}(PIBph) = -5,639 + 2,159 IGC + 2,184 EVN + 0,557 EDU + 1,586 IPCo$$

Les résultats sont exposés dans le Tableau 1. Sur la base conceptuelle et théorique exposée à travers tout l'article, le modèle no 1 utilise comme variables explicatives les quatre indices ICG, EVN, EDU et IPCo, tandis que le modèle no 2 a exclu l'Indice de Compétitivé Globale (ICG) ce qui a permis d'étendre la taille de l'échantillon des économies et de tester le pouvoir explicatif des variables de développement humain et des institutionnelles.

Pour le modèle no 1, on observe que *EVN* et *IPCO* sont significatives à tout niveau, tandis que l'*ICG* l'est à 10 %. L'éducation variable (*EDU*) apparaît comme non significative. Toutefois, en faisant un essai de signification globale (statistique F) nous voyons que ce modèle est significatif à tout niveau, ce qui indique que, dans l'ensemble, les quatre indices expliquent très bien le *PIB par habitant*. Dans le cas du modèle no 2, en excluant le *ICG*, la variable éducation est significative.

Tableau 1
Estimation du modèle

	(1)	(2)
VARIABLES ^s	MCO PIBpc	MCO PIBpc
ICG	2.159* (1.178)	
EVN	2.184*** (0.821)	2.734*** (0.771)
IPCO	1.586*** (0.320)	2.041*** (0.204)
EDU	0.557 (0.419)	0.768* (0.407)
Constante	-5.639* (3.249)	-5.469* (3.277)
Observaciones	135	135
R-cuadrado	0.717	0.709
F	82.16	106.5
Errores estándar en paréntesis		
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1		

Tableau 2
Matrice de Corrélacion des variables utilisées

	lnpibph	logevn	logicg	logipco	logedu
lnpibph	1				
logevn	0.6773*	1			
logicg	0.8018*	0.7268*	1		
logipco	0.7915*	0.5721*	0.8548*	1	
logedu	0.5979*	0.7085*	0.6580*	0.4988*	1

* Nivel de significancia $\alpha=0.001$

En ce qui concerne les coefficients, tous sont exprimés en termes d'élasticités, c'est-à-dire que pour le cas de l'Indice de Perception de la Corruption (*IPCo*) par exemple :

$$\delta \text{ PIBph} / \delta \text{ IPCo} = 1,586$$

Ainsi, une diminution de 1 % des niveaux de corruption d'une économie peut conduire à des augmentations de 1.5 % du PIB par habitant. Autrement dit, si le niveau de corruption de l'économie diminue de 1 %, le PIBph augmenterait de 1.5 %.

Ainsi, une diminution de 1 % des niveaux de corruption d'une économie peut conduire à des augmentations de 1.5 % du *PIB par habitant*. Autrement dit, si le niveau de corruption de l'économie diminue de 1 %, le *PIBph* augmenterait de 1.5 %.

La lutte contre la corruption n'est pas seulement un élément de défense de l'éthique et des valeurs, mais la tentative de dépasser un obstacle sérieux à la croissance et au développement économique.

Le comportement de ce chiffre réaffirme l'approche faite dans le contexte de la réflexion néo-institutionnaliste et également l'approche de Transparency International, selon laquelle la lutte contre la corruption n'est pas seulement un élément de défense de l'éthique et des valeurs, mais la tentative de dépasser un obstacle sérieux à la croissance et au développement économique.

D'autre part, l'élasticité du **PIB_{ph}**, en ce qui concerne l'espérance de vie à la naissance (**EVN**) est le coefficient qui fait apparaître le plus grand impact sur le **PIB_{ph}** (2.1 %), en propulsant de manière robuste la thèse qui a été expliquée au long de cet article, dont l'amélioration de la qualité de vie des populations des économies du monde améliore simultanément l'exercice de la production de manière plus que proportionnelle vu les effets synergétiques que le bien-être provoque sur la variable. Modification de l'Espérance de Vie à la Naissance (**EVN**) de 1 %.

Les modifications de l'espérance de vie à la naissance (**EVN**) de 1 % conduiraient à des hausses du rythme de croissance du **PIB_{ph}** de 2.1 %, qui est le résultat qui attire significativement l'attention sur la capacité synergétique que peuvent arriver à avoir les améliorations sur la qualité de vie sur la croissance économique.

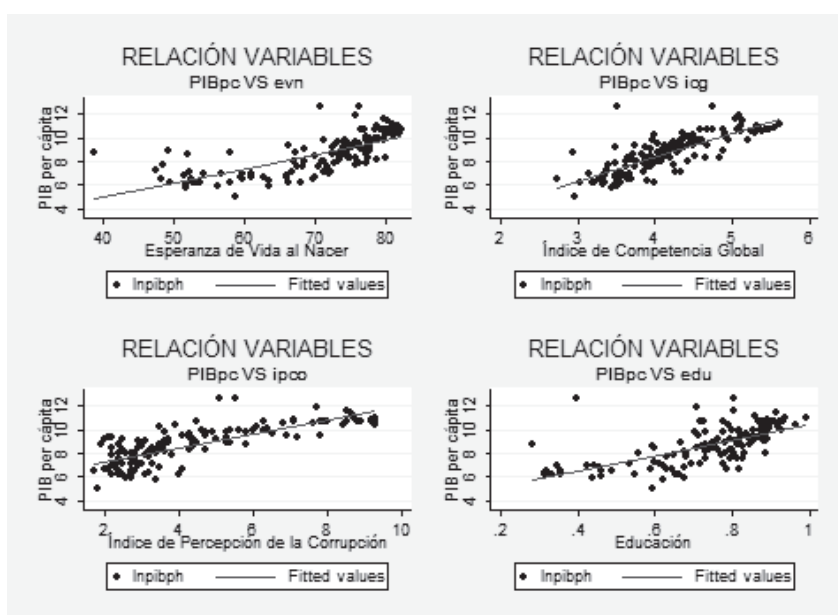
La relation établie entre le **PIB_{ph}** et l'éducation présente l'élasticité la plus faible (0.5 %) par l'écart existant entre l'investissement et ses impacts sur le **PIB**. Additionnellement, cette analyse étant de coupe transversale, elle ne peut pas recueillir les effets des processus générationnels éducatifs. Les impacts de l'éducation doivent

être préférablement calculés avec des séries de temps, puisque l'éducation n'a pas un impact sur le **PIB_{ph}** durant une année et son effet, sans doute très positif, est observé à moyen et long terme dans les économies. Les investissements qui en 2010 sont faits en éducation dans les différents pays seront seulement reflétés dans une coupe transversale dans plusieurs années. Également, dans la mesure où la majorité des pays de la planète sont très pauvres et ces derniers ont seulement commencé récemment à effectuer des efforts en éducation.

En analysant le graphique 1 il a été décidé d'exclure des interactions au carré, puisque la relation entre les variables est donnée d'une manière linéaire et il n'y a pas de concavités qui affectent l'estimation. On a écarté tout problème d'autocorrélation et de multicolinearité puisqu'on utilisait une coupe transversale avec une seule période de temps et de même en utilisant des indices qui ne sont pas des combinaisons d'autres vecteurs explicatifs. Finalement, on a calculé des erreurs robustes pour éviter des problèmes d'hétéroscédasticité.

Finalement, on a trouvé que les signes trouvés étant positifs, ceux-ci coïncident avec ceux attendus et fortifient ce qui est exposé par l'analyse de corrélation.■

Graphique 1



BIBLIOGRAPHIE

¹Lucas Jr. Robert E., (2005). « Lecturas sobre crecimiento económico ». Bogotá, Economía, Universidad de los Andes, Grupo Editorial Norma.

²North Douglas, (2007). « Para entender el proceso de cambio económico ». Ed. Norma, Bogotá, Colombia.

³Sen Amartya, (2009). « Desarrollo y Libertad ». Ed. Planeta. Barcelona, España. Colombia, Febrero.

⁴Nieto Potes Mauricio, (2009). « Apuntes alrededor de los supuestos neoclásicos de los modelos de crecimiento ». Revista Problemas del Desarrollo, Instituto de investigaciones económicas, Universidad Autónoma de México, Vol. 40, Número 159. Octubre-Diciembre.

⁵Max Neef Manfred, (2007). « Bienestar, Bienser y Bioísmo ». Conferencia en el foro: “Desarrollo humano como estrategia para el éxito empresarial. Del Bienestar al Bienser ». Bogotá, Confamiliar, Afidro, Octubre.

⁶World Economic Forum – WEF —, (2011). « The Global Competitiveness Report 2010-2011 ». <http://gcr.weforum.org/gcr2010/>

⁷Univesia, (2010). “Segundo Encuentro Internacional” Periódico La Jornada, Lunes 31 de mayo, p. 42. Guadalajara, México. <http://www.jornada.unam.mx/2010/05/31/sociedad/042n1soc>.

⁸Garay Luís Jorge, Salcedo-Alvarran Eduardo, (2011). « Drug trafficking. Corruption and States. How Illicit Networks Reconfigure Institutions in Colombia, Guatemala and Mexico ». [http://esalbaran.com/Intro_DTCS\(2011\).pdf](http://esalbaran.com/Intro_DTCS(2011).pdf).

⁹Cuevas, (2007). « Teorías económicas del mercado ». Ed. 2da. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

¹⁰Transparency International, (2011). « Corruption perception index, 2010 ». http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010.

Notes

^aEnseignant-chercheur : Université EAN – Université du Québec à Chicoutimi – UQAC, Économiste, Université National de la Colombia.

Livre blanc : Une approche moderne à la réalité d'aujourd'hui

Michel Paradis, B. Sc. LL.B.
Conseiller en stratégie – MJP Services Conseils

INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, nous avons été témoins de changements importants de notre environnement socioéconomique. Il est devenu incontestable, avec le temps, que pour bien des communautés, la municipalité est devenue un acteur majeur du développement économique de nombreuses collectivités.

Lors du congrès de l'UMQ qui s'est tenu en mai 2012, une étape importante a été franchie dans la réflexion relative à ce nécessaire repositionnement du rôle du palier de gouvernement municipal. Considérant que notre champ d'intérêt concerne le développement économique, la lecture des thèmes contenus dans ce document de réflexion ne pouvait que susciter notre intérêt. Un constat s'impose : il s'agit d'une démarche nécessaire pour que nos instances municipales puissent pleinement jouer leur rôle d'acteurs de premier plan au développement économique de nos communautés.

Depuis plusieurs années, nous avons été témoins de changements importants de notre environnement socioéconomique. Il est devenu incontestable, avec le temps, que pour bien des communautés, la municipalité est devenue un acteur majeur du développement économique de nombreuses collectivités. Conséquence de cette réalité qui a pris forme, de nombreuses responsabilités additionnelles incombent maintenant à

nos instances municipales. Il n'est donc pas surprenant que les leaders municipaux du Québec aient décidé d'entreprendre cette réflexion sur la gouvernance de nos municipalités, notamment sous l'angle d'une révision des pouvoirs réels que celles-ci possèdent pour assumer les responsabilités dont elles ont la charge.

Les municipalités canadiennes et québécoises ont été particulièrement parties prenantes d'initiatives de relances notamment en ce qui concerne nos infrastructures et le seront encore. Possiblement plus fortement que jamais au cours de cette période, les instances municipales ont été des partenaires névralgiques pour atténuer les impacts potentiels d'un ralentissement économique appréhendé. Une des conclusions de cette période est fort probablement que dans une économie ouverte et mondialisée comme la nôtre, le palier de gouvernement municipal est devenu sans aucun doute un levier du développement économique essentiel, pour ceux et celles qui en doutaient encore, de l'ensemble des régions québécoises et canadiennes.

Les municipalités canadiennes et québécoises ont été particulièrement parties prenantes d'initiatives de relances notamment en ce qui concerne nos infrastructures et le seront encore.

1. BRÈVE MISE EN CONTEXTE

Une première réalité qui peut nous sembler surprenante est que même si nous vivons dans un contexte nord-américain qui, au plan économique, tend vers une ouverture toujours plus grande de nos frontières et à une harmonisation au plan réglementaire, la comparaison n'est pas applicable en ce qui concerne nos municipalités

québécoises et canadiennes face, par exemple, aux villes américaines. Sachant que la compétitivité entre les villes est désormais mondiale comme le souligne le document de consultation relatif au Livre blanc, nous pourrions croire qu'une harmonisation existe afin de nous assurer que nos municipalités sont en mesure d'être

aussi bien outillées que les villes américaines. Malheureusement, ce n'est pas le cas.

Force est de souhaiter que la démarche enclenchée par le Livre blanc permettra de corriger le tir. Par exemple, lorsque le document de consultation du Livre blanc souligne qu'une des faiblesses est l'existence d'une fiscalité inadaptée à la mission sociale et économique d'aujourd'hui en précisant que l'impôt foncier est la principale source de financement des municipalités, il nous apparaît que cette situation est plus que symptomatique. En effet, déjà la Fédération canadienne des municipalités mettait en lumière certaines incohérences¹ en 2001 tout comme dans sa plus récente publication sur l'état des villes et des collectivités du Canada².

Ainsi, on constate que les municipalités américaines œuvrent, dans l'ensemble, dans un cadre fiscal plus permissif qu'au Québec ou au Canada. En effet, de 2001 à 2008, près de 50 % des dépenses effectuées par nos municipalités canadiennes et québécoises étaient soutenues par des revenus provenant de l'impôt foncier. Cette

part ne représentait que 23 % des sources de revenus pour l'ensemble des municipalités américaines³ et plus de 30 % de leurs autres sources de revenus provenaient, par exemple, de frais d'utilisation alors que pour nos municipalités canadiennes et québécoises, on estime cette part à environ 20 %.

On constate que les municipalités américaines œuvrent, dans l'ensemble, dans un cadre fiscal plus permissif qu'au Québec ou au Canada.

On se rend vite compte qu'une telle situation doit être perçue comme une difficulté importante si l'enjeu est regardé dans une perspective municipale. Bref, on peut se poser la question suivante : y a-t-il des raisons factuelles au plan du développement économique qui peut expliquer cette impression de difficulté visant à accorder aux municipalités une réelle transformation afin de leur permettre d'être plus autonomes?

2. DÉCENTRALISATION ET AUTONOMIE LOCALE : DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES PORTEURS

À ce questionnement, nous pouvons répondre que des initiatives ont été mises en œuvre au Québec. Celle que nous pouvons citer et qui visa à accorder une plus grande capacité d'intervention des acteurs municipaux fut la Politique nationale de la ruralité adoptée en 2001 et renouvelée en 2006. En effet, par le caractère décentralisé de ce programme, les acteurs locaux pouvaient mener diverses démarches en matière de développement économique.

Une analyse plus que pertinente de résultats obtenus par ce programme fût réalisée et supervisée par André Joyal, professeur et chercheur à l'UQTR au sein de l'Institut de recherche sur les PME, spécialiste du développement local et régional^{4,5}. Ainsi, dans les MRC qui furent observées, on constate que les sommes accordées aux MRC par le biais du programme du Pacte rural et utilisé afin de favoriser le développement de projets ont été des effets de levier majeur. En effet, on souligna la création de partenariats avec des organismes de dévelop-

pements, d'institutions financières et d'autres paliers de gouvernements. Ces projets suscitèrent particulièrement une crédibilité, car ils étaient issus de la collectivité.

Le rôle du maire était très souvent un facteur-clé pour assumer une direction dans la réalisation de ces projets auxquels le Pacte rural était un des outils utilisés et que la souplesse du programme permit aux acteurs locaux, dont municipaux, de pouvoir partager des pistes de solutions face à certains enjeux économiques, avec la population.

On remarqua que le rôle du maire était très souvent un facteur-clé pour assumer une direction dans la réalisation de ces projets auxquels le Pacte rural était un des outils utilisés et que la souplesse du programme permit aux acteurs locaux, dont municipaux, de pouvoir partager

des pistes de solutions face à certains enjeux économiques, avec la population. Bref, les résultats démontrent que les actions visant une plus grande autonomie de nos instances locales permettant un rôle plus significatif de nos élus locaux et régionaux s'avèrent être importantes dans une perspective de développement économique. Y a-t-il une surprise à ce constat quand

on sait qu'ailleurs, hors du Québec et du Canada, que les intervenants du monde municipal ont déjà des moyens d'interventions plus élaborés ou encore une autonomie plus importante? Poser la question c'est y répondre et un effet certain de ces recherches renforce la nécessité de la démarche entreprise par l'UMQ et le Livre blanc qui en découle.

3. NOUVEAU PACTE FISCAL : SUITE LOGIQUE AU LIVRE BLANC?

Le 27 novembre 2012, nous pouvions prendre connaissance par le biais des médias que la question d'un nouveau pacte fiscal a été abordée en la présence du nouveau ministre des Affaires municipales et de la Table québécoise des municipalités. Des mots tels qu'« autonomie municipale » et « décentralisation » font partie des vocables que nous pouvons actuellement entendre.

Il importe plus que jamais de profiter de cette occasion, non seulement de remettre en question la situation actuelle des moyens accordés aux villes du Québec d'accroître leur autonomie en matière de sources de financement, mais aussi d'en accepter la diversité. En ce sens, l'exemple américain peut être fort inspirant⁶. Bien qu'en revanche, ceci génère une plus grande part de responsabilité des leaders municipaux, force est d'admettre que nous en sommes maintenant à ce besoin d'un rôle plus important de nos municipalités comme acteurs du développement économique :

The action-reactive and proactive-as well as the rhetoric of state and local elected and appointed officials have significant and direct (as well as indirect) impacts on the ability of the private sector to create employment opportunities and wealth at the local and regional levels.
(Gerald L. Gordon, 2012, p.2)

Cette démarche d'un nouveau pacte fiscal devrait tendre, souhaitons-le, à nous projeter vers une modernité qui tient compte du contexte économique global d'aujourd'hui et l'initiative mise de l'avant par l'UMQ et son Livre blanc est assurément contributif à cette heureuse tendance que prend cet enjeu.■

BIBLIOGRAPHIE ET NOTES

¹Fédération canadienne des municipalités, Résumé-Alerte, les villes canadiennes seront-elles en mesure de concurrencer? Un survol comparatif des gouvernements municipaux au Canada, aux États-Unis et en Europe, Ottawa, mai 2001, pp. 2-3.

²Fédération canadienne des municipalités, L'état des villes et des collectivités du Canada 2012, Ottawa, 2012, p.5

³Fédération canadienne des municipalités, Énoncé de politique sur les Finances municipales et les accords intergouvernementaux, mars 2012, p.1

⁴Joyal A. et K. ElBatal, 2008 « La gouvernance rurale vue à travers la politique nationale de la ruralité » Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales, XXXI : 3 (Autumn/automne 2008), 601-615.

⁵Joyal A. et K. El Batal, 2007 « Décentralisation et développement rural. Étude de cas québécois » Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2, 251-267.

⁶Gordon G.L. (2012). Reinventing Local and Regional Economics, Boca Raton (FL), "CRC Press", 339 p.



Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.

Chronique du livre

Tresanini, M. (2013). *Évaluer les compétences, du recrutement à la gestion de carrière*, 2^e éd., Éditions EMS, 250 p.

L'évaluation fait partie de la vie, notamment la vie en entreprise. Les managers et les spécialistes des ressources humaines, de par leurs responsabilités, ont de multiples occasions de relever le défi de l'évaluation, par exemple lors du choix d'un collaborateur, du déroulement d'une période d'essai ou de la conduite d'un entretien annuel. L'auteur précise que ce livre s'adresse non seulement à eux, mais également aux étudiants, formateurs et personnes évaluées. Ils trouveront dans cette 2^e édition matière à réflexion, cas pratiques et outils permettant de faciliter leur développement professionnel.

L'ouvrage se divise en deux parties. La première se concentre sur l'évaluation en contexte de recrutement. Cette partie débute par un rappel de l'objectif du recrutement. Ainsi, qu'il s'agisse d'anticiper les évolutions futures, d'accompagner une croissance ou de remplacer un collaborateur, le recrutement doit à la fois être rapide, de qualité et de long terme. Cela exige une évaluation attentive des candidatures potentielles de même qu'une maîtrise des nombreuses techniques d'évaluation des aptitudes. Ces deux exigences font l'objet des chapitres suivants. La section se termine par une présentation des outils et des acteurs du recrutement dans un contexte où le e-recrutement (recrutement 2.0), la mondialisation et le recrutement low-cost ont progressivement modifié les façons de faire en évaluation.

La seconde partie de l'ouvrage s'intéresse à l'évaluation du candidat ayant intégré l'entreprise. Cette section s'ouvre par l'évaluation de fin de période d'essai. Comme nombre de managers trouvent souvent difficile de se prononcer sur l'intégration définitive de leur collaborateur, l'auteur fournit explications et conseils afin de mettre en place une structure d'accueil soignée ainsi qu'un système d'observation et de rétroaction tout au long de la période d'essai. Tous les efforts déployés à cette étape de la relation

d'emploi devraient être bénéfiques aux activités subséquentes d'évaluation, à savoir l'évaluation périodique du collaborateur et le bilan de compétence (ou point de carrière), présentées aux chapitres suivants. La section se termine par une présentation des outils et des acteurs de l'évaluation, cette fois dans un contexte où tout va toujours plus vite, où les managers sont sollicités de toutes parts, et où les collaborateurs évalués doivent désormais prendre en mains le développement de leurs compétences et leur cheminement de carrière.

Ce livre se caractérise par un style direct, concret et méthodique. Ce choix permet à l'auteur de présenter efficacement sa pratique de recruteur et d'évaluateur, mais en contrepartie il ne permet pas d'approfondir ou de nuancer certains des concepts présentés. Ainsi, l'ouvrage s'adresse véritablement aux personnes désirant s'initier rapidement au domaine de l'évaluation, ou à ceux qui recherchent avant tout l'expérience de praticiens. À ces fins, le livre offre une perspective intéressante, actuelle et pratique des activités de l'évaluation des compétences en entreprise.

Éric Jean, Ph.D.

**Professeur de gestion des ressources humaines
Université du Québec à Chicoutimi**

Torre, A. et Beuret, J.-E. (2012). *Proximités territoriales*, Economica - Anthropos, Paris, 104 p.

Ceux qui, comme l'auteur de ces lignes, ont déjà lu passablement sur les travaux de « l'école de la proximité » pourront se demander s'il vaut la peine de lire ce qui leur apparaîtra de prime abord comme un résumé des écrits publiés sur le sujet depuis le classique de la RERU (1993) de Rallet et Torre. Or, je les invite à laisser tomber leurs hésitations, car précisément, ce qu'ils connaissent déjà sur ces questions leur rendra la lecture de ce petit ouvrage plus pertinente, voire plus agréable. Bien sûr, pour les autres, que l'on

imagine plus jeunes, ce sera une initiation, et les références bibliographiques qui ne leur sont pas familières leur permettront, si le besoin est, d'aller ensuite au fond des choses. En effet, contrairement à ce que l'on observe, hélas, trop souvent, ici les références fournies ne font pas office de pompeuses autocitations (sous le principe que l'on n'est jamais mieux cité que... par soi-même), au contraire, leur présence vise plutôt à répondre au besoin des lecteurs intéressés à en savoir davantage.

Par cet ouvrage, les auteurs affirment ouvrir la boîte des Proximités territoriales en vue d'y apporter un supplément d'opérationnalité en centrant leur réflexion autour de deux notions fondamentales : la gouvernance et les dynamiques de développement des territoires. On comprendra que les questionnements se réfèrent ici à la place et au rôle revenant aux « proximités » dans le processus de développement des territoires. Le tout repose sur la conviction que l'approche des « proximités » facilite la compréhension de la gouvernance tout en offrant des pistes d'action aux acteurs locaux. On pense ici aux modalités d'échange et de concertation, aux formes d'organisation, aux dispositifs de gestion des conflits (qui occupent dans ce volume une place importante comme il se doit). Ainsi, à travers de nombreux exemples cueillis à la faveur de travaux de terrain (et non de bibliothèque... et autre Internet), notamment dans des espaces ruraux et périurbains, autour de problématiques reliées à l'agriculture et l'environnement, le lecteur se voit offrir des illustrations claires et précises de la forme que prend le tandem composé des « proximités géographiques et organisées ».

Si tous ces exemples sont propres à l'Hexagone, le lecteur francophone ou francophile d'outre frontière pourra aisément les relier au contexte qui lui est familier. C'est le cas pour les Québécois qui feront aisément les liens avec la gouvernance de leurs Municipalités Régionales de Comté. Nos amis brésiliens pourraient en dire autant en ce qui a trait à la gouvernance de leurs incontournables APLs (arranjos produtivos locais), une forme de systèmes de production locaux qui prolifèrent chez eux depuis une dizaine d'années.

En vue de répondre à la question : la gouvernance des territoires, pour quoi faire? A. Torre, directeur de recherche à l'INRA et Agroparistech et J-E Beuret, professeur à Agrocampus Ouest ont fait leur définition de la gouvernance qui se rapporte à l'ensemble des processus et dispositifs par lesquels des **parties prenantes** (les fameux acteurs locaux) contribuent à l'élaboration, parfois concertée, parfois conflictuelle, de projets communs pour le développement des territoires.

D'entrée de jeu, il va sans dire, les auteurs définissent leur conception des « proximités géographiques et organisées ». Il est rapidement question de proximité recherchée ou subie qu'il n'est pas indispensable ici de définir. Il m'apparaît, par ailleurs, plus opportun de présenter ce qui est vu comme une « proximité organisée » à savoir les différentes manières qu'ont les acteurs d'être près les uns des autres, indépendamment de la relation géographique. On fait donc référence au caractère agencé des activités humaines plutôt qu'à l'appartenance à une organisation plus particulièrement. Interviennent alors deux logiques importantes pour la compréhension de l'ensemble de l'ouvrage : une logique d'appartenance et une logique de similitude.

La première caractérise des acteurs appartenant à un même ensemble de relations ou à un même réseau visant des objectifs communs. Alors que la seconde se rapporte à des acteurs ayant en commun diverses valeurs en termes de culture, de religion, de traditions ou autres formes de vécu. Le tout conduit à une première figure qui montre que la « proximité territoriale » émane de la connexion des deux ensembles constitués par les deux types de proximités.

En relation avec les mécanismes et les outils de la gouvernance territoriale, on évoque la mise en place du paradigme de la concertation. Un peu plus loin, c'est d'un nouveau paradigme rural dont il est question. Je suis de ceux qui utilisent le mot « paradigme » avec beaucoup de parcimonie. Ne serait-il pas préférable de parler plus simplement de la pratique de la concertation? Celle-ci aux yeux des auteurs, n'est rien de moins qu'un outil central de la

gouvernance territoriale en vue de la construction de projets communs. Quant à la nouvelle figure que prend la ruralité (nouvelles industries, tourisme, implantation des TIC, circuits courts, produits du terroir, activités culturelles, etc.) nos compatriotes anglo-saxons de la *Canadian Rural Restructuring Foundation*, utilisent l'expression *New Rural Economy* (qu'ils ont l'amabilité de traduire par Nouvelle Économie Rurale).

Dans une section sur le passage à l'acte et l'explication des oppositions, il est question de conflits et de tensions, deux dimensions, on en conviendra, incontournables de la gestion territoriale. Les auteurs, en distinguant pertinemment l'un et l'autre, jugent opportun de s'en référer au « pouvoir de vivre ensemble » dû à Hebermas seul « grand penseur » à trouver place parmi les références bibliographiques. En donnant l'exemple de l'implantation d'éoliennes, tout lecteur peut bien saisir ce qu'il en ressort comme tensions et conflits. Idem, il va sans dire, lorsqu'il est question de l'exploitation des gaz de schiste. À quelques occasions les auteurs évoquent les conflits observés en Bretagne entre pêcheurs et agriculteurs. Ce qui rappellera aux férus d'histoire du Canada les conflits de même nature à Terre-Neuve au milieu du 17^e siècle. Avec comme grande différence : à l'époque le tout se réglait à coups d'arquebuse...

En précisant que *la concertation désigne des processus de construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble*, Torre et Beuret résument le concept par les trois mots suivants : **coopération, construction et traduction**. Va pour les deux premiers, mais traduction? On comprend, quand plus loin, il est question de développer un langage commun avec l'exemple breton opposant agriculteurs et ostréiculteurs alors que le terme de pollution peut avoir un sens différent pour les uns et les autres. La construction collective dépend donc de l'usage d'un langage commun.

Dans une section contenant des exemples de conflits liés aux « proximités géographiques », il est question des conflits liés à la superposition

d'usages résultants de l'incompatibilité des usages et pratiques sur un même espace. À la lecture de ce passage, il vient à l'esprit le conflit existant entre la puissante association des usagers de motoneiges et les résidents en milieu rural importunés par le bruit d'enfer causé par le passage de ces engins. Comme l'association en question a un poids électoral plus élevé que les quelque 50 résidents d'une localité rurale, on comprend pourquoi le gouvernement québécois s'abstient de trouver une solution à cette pollution auditive.

Hors de tout doute, par le présent ouvrage, les auteurs suscitent l'intérêt de lecteurs qui en redemanderont.

André Joyal
Centre de recherche en développement territorial

Gendron, C., Girard, B. (dirs.) (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Montréal, Armand Colin/recherches, 429 p.

Cet ouvrage collectif ajoute une pièce fort utile à la réflexion sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Avec la crise économique, financière et sociale qui a cours depuis 2007-2008, les recherches sur le sujet se sont multipliées, mais les perspectives pour traiter de la RSE se limitent souvent à refléter une vision managériale privilégiant les initiatives volontaires des entreprises dans la prise en charge d'intérêts communs. L'objectif de ce collectif vise à présenter une perspective plus macrosociale de la RSE, et par ce fait, plus attentive aux dimensions sociologiques et institutionnelles des activités de l'entreprise. Bref, on s'interroge sur le rôle de l'entreprise, sur la place qu'elle pourrait prendre dans le grand projet de société mondialisée.

Une trentaine de chercheurs ont contribué à cet ouvrage interdisciplinaire. Dans l'introduction intitulée « La naissance d'une école », Corinne Gendron retrace l'historique des travaux entrepris depuis une dizaine d'années sous l'égide de la Chaire de responsabilité sociale et

de développement durable de l'Université du Québec à Montréal, dont elle est titulaire. Elle présente les assises théoriques, épistémologiques et méthodologiques de ce parcours permettant de comprendre comment la RSE doit être située dans la mouvance de ces nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSÉ) qui impulsent de plus en plus des logiques de solidarité et de développement social à l'État, à la société civile, mais aussi aux divers acteurs économiques.

L'ouvrage comprend trois volets. Dans la première partie, huit textes de nature plus conceptuelle présentent une analyse des impacts du mouvement de la responsabilité sociale sur l'entreprise et sur la régulation économique globale. On y aborde les différentes formes prises par la RSE dans l'histoire (Pasquero), le retour à la responsabilisation des entreprises (Webb), le potentiel de la responsabilité sociale à refonder le rapport salarial dans le contexte de la mondialisation (Bardelli), le rapport de la responsabilité sociale à la démocratie (Capron), les développements judiciaires récents au Canada ouvrant la voie à une gouvernance de l'entreprise plus sensible aux parties prenantes (Rousseau, Tchotourian), les contributions de la théorie des parties prenantes au renouvellement des théories de la firme (Acquier), l'échec des conceptualisations économiques et managériales à saisir la nature institutionnelle de la firme (Gendron), et enfin le potentiel de la RSE à refonder les représentations de la firme et les pratiques managériales (Bond).

La deuxième partie comporte huit textes traitant des normes, des régulations, des outils et des instruments de gestion mobilisés par la RSE. On y explore notamment le rapport de la RSE au droit français (Desbarats) et au droit international (Daugareilh). Sont aussi examinées les formes de corégulation comme mode de gouvernance visant à faire avancer la RSE au niveau européen (Igalens), les interactions des certifications sociales et environnementales avec les institutions conventionnelles de régulation (Audet), l'incidence des certifications sur la performance financière des entreprises (Bouslah, M'zali, Turcotte), l'action de nouveaux acteurs institutionnels dans le contexte de

la triple reddition de comptes (Caron, Turcotte), l'intégration problématique d'éléments sociaux dans le cycle de vie des produits (Revéret, Parent) ainsi que le processus de construction de la comptabilité environnementale (Caron).

Enfin, sept textes présentent, dans une troisième partie, des études de terrain illustrant l'importance des analyses empiriques pour saisir le phénomène de la responsabilité sociale dans divers environnements économiques, soit les PME (Labelle, Aka, Pichette), les coopératives (Ramboarisata), l'entrepreneuriat social (Hervieux, Gedajlovic, Turcotte), les ONG (Lefèvre). On y trouve aussi des études de terrain touchant quelques pays, dont la Colombie (Jimenez), le Brésil (Barin Cruz), et le Canada (Raufflet).

Cet ouvrage ne s'adresse pas seulement aux universitaires ou aux experts du domaine de la RSE. Bien que certains textes puissent sembler un peu ardue, les gestionnaires des organisations publiques ou privées y trouveront un ensemble cohérent de connaissances théoriques et d'information en matière de RSE qui pourront faciliter la résolution de nombreux problèmes pratiques. Les gestionnaires seront ainsi plus en mesure de décoder les espaces de changement qu'ouvre le nouveau mouvement de la RSE, que ce soit dans les discours des acteurs sociaux, dans les institutions, dans les mécanismes ou les pratiques émergentes, et enfin dans les nouvelles dynamiques d'acteurs du domaine économique.

En synthèse, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* présente sous un format agréable une intéressante présentation des travaux de la nouvelle « École de Montréal » de même que des contributions nombreuses et de qualité. Il y a là une matière qui saura certainement et pour un bon moment alimenter les réflexions à propos de cette importante question.

Jeanne Simard, LL.D.
Professeure titulaire
Université du Québec à Chicoutimi

Sabourin, É., (2012). *Organisations et sociétés paysannes. Une lecture par la réciprocité*, Versailles, Édition Quae, p.

L'ouvrage d'Éric Sabourin intitulé *Organisations et sociétés paysannes. Une lecture par la réciprocité* publié aux éditions Quae fait la synthèse de plusieurs études de cas menées depuis 30 ans sur quatre continents (Afrique, Asie, Amérique du Sud, et Océanie). Il porte sur l'application de la théorie de la réciprocité aux transformations des organisations et sociétés paysannes. Il s'intéresse en particulier aux interactions de ces institutions avec l'État et les marchés.

Pour mieux comprendre les analyses, l'auteur propose en premier lieu les bases de la théorie de la réciprocité en sciences sociales en exposant les notions de contribution et de construction, puis des limites, des critiques et des perspectives de cette théorie. Les limites, le champ d'application et les critiques sont adressés particulièrement dans le cadre du paradigme du don. Ensuite, il analyse le principe de réciprocité dans les communautés paysannes africaines et sa confrontation avec les théories de la gouvernance des communs, de l'économie morale et de l'économie de l'affection. L'auteur décrit l'entraide rurale, la gestion des ressources communes et les autres formes d'organisation, à partir d'exemples de réciprocité dans les sociétés rurales africaines. Il met aussi en exergue la permanence structurante de ces pratiques en milieu paysan dans d'autres continents. Finalement, l'auteur s'intéresse aux organisations paysannes face aux marchés et à l'État. Face aux marchés, spécifiquement ceux de proximité ou des filières courtes, il s'établit des relations de réciprocité dans les transactions de redistribution et de commercialisation. Un dialogue se crée donc entre sociologie économique et l'économie solidaire. Face à l'État, les politiques publiques jouent le rôle d'interfaces entre logiques de réciprocité et logiques d'échange marchand et analysent le rôle des organisations paysannes dans le renouvellement des politiques de développement rural. En fin d'ouvrage, l'auteur aborde les formes d'aliénation tant au sens subjectif de dépossession matérielle qu'au sens objectif de dérive perverse

conduisant à la perte de sens. Il analyse des formes d'aliénation spécifiques de la logique de réciprocité-asymétrie, clientélisme et paternalisme. Par exemple le cas des obligations que les *leaders* paysans sont contraints d'assurer en fonction des règles de réciprocité. Parle-t-on dans ce cas de redistribution ou de détournement? Les dirigeants des organisations paysannes et indigènes qui reçoivent des aides ou des capitaux d'institutions extérieures sont soumis à deux pressions contradictoires : celle de leur communauté qui exige la redistribution et celle des institutions de développement qui exigent l'investissement productif en vue de l'accumulation. Ces thèmes sont abordés en fin d'ouvrage, en dialogue avec la sociologie politique.

Cet ouvrage qui s'inscrit dans la collection Synthèses des éditions Quae contribue à enrichir le débat comme les actions et interventions pratiques pour le changement social et économique. Malheureusement, il n'aborde pas en profondeur les instruments de politiques publiques de développement rural et territorial autour des dispositifs de gestion de biens communs et de production de biens publics. Par exemple, comme ouverture il s'agirait d'examiner si le cadre de la reconnaissance de la multifonctionnalité de l'agriculture et des territoires ruraux peut permettre la mise en œuvre de stratégies opérationnelles fondées sur la valorisation des relations et structures de réciprocité. Dans le même sens, il serait pertinent d'examiner les instruments de services environnementaux : leurs modalités de négociation (conditionnée, contractuelle, inconditionnelle), de rémunération (individuelle, collective) et d'évaluation.

Thierno Diallo, Ph.D.

Professeur

Chercheur au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

Université du Québec à Chicoutimi

FORMULAIRE D'ABONNEMENT



Je désire m'abonner à la revue *Organisations et territoires* et je joins un chèque au montant de : _____ \$

Nouvel abonné (✓) : ☐ Renouvellement (✓) : ☐ Date : _____

Abonnement institutionnel	(6 numéros)	103,48 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement individuel	(6 numéros)	66,69 \$	(Toutes taxes incluses)
Abonnement étudiant	(6 numéros)	48,29 \$	(Tx inc.) (Envoyer photocopie carte étud.)
Abonnement gouvernemental	(6 numéros)	90,00 \$	(Fournir certificat d'exemption des taxes)
Abonnement hors Canada	(6 numéros)	145,00 \$	(110\$ + 35\$ frais de poste) (sans taxes)

Tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

- J'aimerais que mon abonnement débute avec le DERNIER numéro paru, soit :
Volume _____ N° _____
- J'aimerais que mon abonnement débute avec le PROCHAIN numéro à paraître, soit :
Volume _____ N° _____

Faites-nous parvenir vos coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____

Télécopieur : _____

Courriel : _____

Adresse d'expédition :

Revue Organisations et territoires

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université, bureau H6-1430

Chicoutimi (Québec) CANADA G7H 2B1

Téléphone : (418) 545-5011, poste 4530 Télécopieur : (418) 693-9072

Courriel : revueot@uqac.ca Site Web : www.uqac.ca/revueot